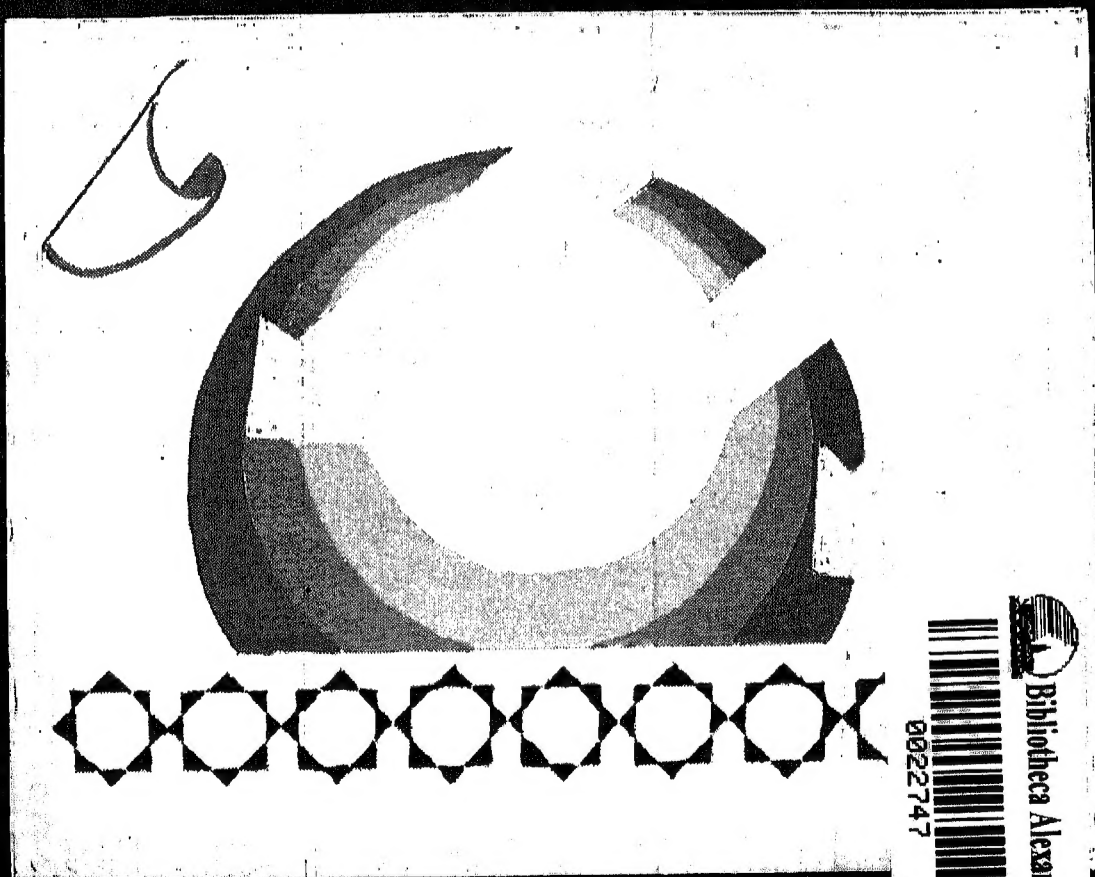


الفكر الإداري الإسلامي والمقارن



دار الفكر العربي

دكتور
حمدي امين عبدالهادي

الفكر الإداري الإسلامي والمقارن

- * طبيعة الفكر الإداري
- * ظهور الفكر الإداري القديم
- * مقدمات واتجاهات الفكر الإداري المعاصر
- * ذاتية ومصادر ورواد الفكر الإسلامي

دكتور

جمدي أمين عبد الهادي

الأستاذ المنتدب بجامعة الأزهر

الطبعة الثالثة

طبعة جديدة مطورة

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربي
١١ ش. جواد صني - القاهرة
ص.ب. ١٣٠ ت: ٣٩٥٥٥٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

الحمد لله الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم . والصلاة والسلام على رسوله الأمين ، المبعوث رحمة للعالمين . ورضوان الله على الصابغة والتابعين ، والأئمة المجتهدين ، اعلام الفكر الاسلامى المبين ، المهادى الى خيلى الدنيا والدين .

وبعد ..

فانه لما كانت جامعة الأزهر تقوم على حفظ التراث الاسلامى ودراسته وتجليته ونشره ، وتؤدى رسالة الاسلام الى الناس ، وتعمل على اظهار حقيقته وأثره فى تقدم البشر وكفالة السعادة لهم فى الدنيا والآخرة ، كما تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمى والفكرى والروحى للأمة العربية ، وتعمل على ترويض العالم الاسلامى والوطن العربى بالعلماء العظامين الذين يجمعون الى الايمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح والتفقه فى العقيدة والشريعة ولغة القرآن ، كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة ، والربط بين العقيدة والسلوك وتأهيل عالم الدين للمشاركة فى كل أنواع النشاط والانتاج والريادة والقُدوة الطيبة وعالم الدنيا للمشاركة فى الدعوة الى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة .

لذلك رؤى أن يتضمن منهج الدراسات العليا بهذه الجامعة مادة الفكر الإداري الإسلامي ، وعهد إلى أمر تدريسها ومعالجتها كمادة مستحدثة .

وبالنظر إلى افتقار المكتبة الإدارية إلى دراسة في الفكر الإداري ، تجمع شتات هذا الفكر ، وتتقصى منابعه ، وتتابع روافده ، وتسلط الأضواء على ما جادت به قرائح رواده ، وتصوغه في عرض منسق يبرز خط تطوره واتجاهاته على مدى العصور والأزمنة .

إذا رأيت من واجبي المبادرة بتقديم هذه الدراسة الموجزة حول الفكر الإداري الإسلامي والمقارن إلى المعنيين بالفكر الإسلامي عامة والفكر الإداري خاصة ، وهي لا تعدو أن تكون محاولة أولية ومساهمة متواضعة في الكشف عن القيم الانسانية السامية التي يصدر عنها الفكر الإداري الإسلامي والتي ساد تطبيقها في صدر الدولة العربية الإسلامية إبان ازدهارها . إنها القيم التي يسعى الفكر الإداري المعاصر في أحدث اتجاهاته السلوكية إلى تأكيدها وإرساء نظم تطبيقها .

هدانا الله سواء السبيل ، وألهمنا صائب القول ، ووفقنا لصالح العمل .

د. حمدي أمين عبد الهادي

فصل تمهيدى طبيعة الفكر الإدارى



مفهوم الفكر الانسانى :

يعنى الفكر اعمال الذهن تدبروا وتأملا فى أى من شئون الدنيا أو الدين ، فهو نشاط بشرى أدواته العقل وثمرته الرأى والعلم والمعرفة • وقد ورد فى تفسير المنار^(١) ان الفكر بالكسر عبارة عن التأمل فى المعانى وتدبرها وهو اسم من فكر يفكر فكرا (من باب ضرب) وفكر بالتشديد ويفكر ومثله الفكرة والفكرى وفسر أيضا باعمال الخاطر واجالته فى الأمور وقيل الفكرة مطرقة للعلم الى العلوم والفكر جولان تلك القوة بحسب نظر العقل ... ولا يقال الا فيما يمكن أن يحصل له صورة فى القلب • وإذا ورد فى الحديث : « تفكروا فى خلق الله ولا تفكروا فى ذاته فتهلكوا » •

ونقل عن بعض الأدباء أن الفكر مقلوب عن الفك اذ يفيد فك الأمور وبحثها طلبا للوصول الى حقيقتها • وقال علماء المنطق : الفكر ترتيب أمور معلومة للتوصل الى مجهول تصورى أو تصدىقى وهو ينافى الحكم على ظواهر الأشياء أو فيها بادى الرأى من غير تمحيص ولا تقدير •

وقد عرض رائد الفكر الاجتماعى ابن خلدون الفكر الانسانى فى الباب السادس من مقدمته فقال « اعلم أن الله سبحانه وتعالى ميز البشر عن سائر الحيوانات بالفكر الذى جعله مبدء كماله ونهاية فضله على الكائنات وشرفه • وذلك أن الادراك وهو شعور المدرك فى ذاته بما هو خارج عن ذاته هو خاص بالحيوانات فقط من بين سائر الكائنات والموجودات » •

(١) وهو تفسير القرآن الحكيم اصدره السيد/ محمد رشيد رضا ومبنى على دروس الشيخ الامام محمد عبده — الطبعة الثانية سنة ١٩٦٧هـ ، ج٩ ، ص ٢٦٠ •

فالحیوانات تشعر بما هو خارج عن ذاتها • بما ركب الله فیها من الحواس الظاهرة السمع والبصر والمشم والذوق واللمس • ویزید الانسان من بینها أنه یدرك الخارج عن ذاته بالفکر الذی وراء حسه ، وذلك بقوى جعلت له فی بطون دماغه ینترع بها صور المحسوسات ویجول بذهنه فیها ، فیجرد صورا أخرى •

والفکر هو التصرف فی تلك الصور وراء الحس وجولان الذهن فیها بالانتزاع والتרכیب ، وهو معنی الأفئدة فی قوله تعالى : « وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة » والأفئدة جمع فؤاد وهو هنا الفکر •

وقد صنف ابن خلدون العقل حسب مناهج تفكيره على النحو التالى :

١ — العقل التمييزی :

وهو یعقل الأمور المرتبة فی الخارج ترتیباً طبعیاً أو وضعياً بقصد ایقاعها بقدرته وأكثره تصورات •

٢ — العقل التجريبي :

وهو یفید الآراء والأداب فی معاملة أبناء جنسه وسیاستهم • وأكثرها تصدیقات تحصل بالتجربة شيئاً غشیئاً الى أن تنعم الفائدة منها •

٣ — العقل النظری :

وهو یفید العلم أو الظن بمطلوب وراء الحس لا یتعلق به عمل (٢) •

وواضح أن ابن خلدون يأخذ فی الدراسات الاجتماعية بالفکر التجريبي القائم على الملاحظة ، فكان بحق أول من نادى بل وطبق المنهج التجريبي Experimental method فی معالجة العلوم الاجتماعية والسلوكية والتي تشمل علم الادارة • وهو المنهج السائد أصلاً فی العلوم الطبيعية •

وبذلك يكون ابن خلدون قد سبق من أتى بعده من رواد الفکر الاجتماعی

(٢) تراجع مقدمة ابن خلدون ، طبع دار الشعب بالقاهرة ، ص ٣٩٠ ، ٣٩١ •

فى الغرب أمثال : فيكو وفرنسيس بيكون وأوجست كونت وغيرهم من أنصار المنهج التجريبي المأخوذ عن رواد الفكر الاسلامى •

والأخذ بالمنهج التجريبي فى العلوم الاجتماعية والانسانية ومنهها العلوم الادارية يضى عليها وبالتالي على اتجاهات الفكر والبحث فيها الطابع التطبيقي المعملى ، بحيث لم يعد ينظر اليها اليوم على أنها مجرد دراسات نظرية محضة •

ونخلص فى ضوء ما تقدم الى أن الفكر الادارى يشمل مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات التى سادت حقل الادارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة • ويعتبر فكرا اسلاميا ما يصدر من هذه الآراء والمبادئ والنظريات بالاستناد الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية •

وللوقوف على طبيعة الفكر الادارى نعرض ابتداء لنطاقه ثم لدراسته •

المبحث الاول نطاق الفكر الادارى

يمتد نطاق الفكر الادارى الى سائر مجالات الادارة بأوسع مفاهيمها ولا سيما مفهومها الاجتماعى الذى يعكس أحدث مدارس الفكر الادارى المعاصر ونعنى بها مدرسة العلاقات الانسانية التى تحاول جاهدة تأكيد القيم الانسانية فى الإدارة وهى القيم الراسخة فى الفكر الادارى الاسلامى والتى تدعو اليها مصادره النصية من قرآن كريم وسنة نبوية منذ أربعة عشر قرنا .

ولذلك نتعين الاحاطة ابتداء بالمفهوم الاجتماعى للإدارة ، ثم التعرف من خلال تحليله على السمات المميزة للإدارة وفروعها العلمية والتى يتبلور فى ضوئها الاطار الفكرى للإدارة وتتحدد مضامينه ومناحيه .

أولا - المفهوم الاجتماعى للإدارة

الوظيفة الاجتماعية للإدارة :

من الطبيعى أن الانسان كائن اجتماعى تجمعه بسواه من البشر روابط شتى عديدة ، ففى الجماعة البشرية وبها يتحقق وجوده واستمرار حياته ، ومن ثم فهو مشارك على نحو أو آخر فى سائر الأنشطة البشرية الجماعية لاشباع حاجاته الفردية والتى تعجز جهوده الذاتية عن الوفاء بها .

واذ نسلم بحتمية الاجتماع البشرى على اختلاف أشكاله وتنوع نشاطاته ابتغاء تحقيق أهداف مشتركة لأفراده ، فانه يتعين لقيامه واستمراره محققا لأهدافه تنظيم نشاطاته البشرية الجماعية على نحو يكفل نجاحها فى تحقيق هذه الأهداف .

وفى هذا التنظيم تكمن حقيقة الادارة كوظيفة اجتماعية اقتضتها ضرورة الاجتماع البشرى ، فهى على حد قول ليونارد هوايت عملية عامة بالنسبة لكل مجهود جماعى^(٣) Administration is a process common to all Social effort.

(٣) يراجع مؤلفه « المدخل لدراسة الادارة العامة » فى طبعته الرابعة بنيودلهى فى الهند ص ١ .

وعليه فالإدارة تعنى في جوهرها « تنظيم نشاط بشري جماعي هادف » .

ويعكس هذا المفهوم الاجتماعي الأصل اللاتيني لكلمة يدير administer بالانجليزية والمكون من مقطعين هما ud+ministrare بمعنى يخدم الآخرين .
والذي يفيد على حد قول جالدين تنظيم شئون الناس ورعاية أمورهم . كما أنه يبرز طابع الإدارة كوظيفة خادمة Service Function للأنشطة البشرية الجماعية المعنية أساسا والمرتبطة مباشرة بتحقيق الأهداف سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها .

ويلاحظ على تعاريف كتاب الغرب للإدارة أنها تكتفى بتعداد بعض عناصر الوظيفة أو العملية الإدارية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق والمراقبة وغيرها ، والتي تمثل في نظرنا بعض جوانب وظيفتها الاجتماعية كتتنظيم لنشاط بشري جماعي هادف .

ومن الآثار المترتبة على الأخذ بالمفهوم الاجتماعي للإدارة اندراجها ضمن العلوم الاجتماعية والسلوكية ، وبالتالي ارتباطها الوثيق بعلوم : القانون والسياسة والاقتصاد والتاريخ والنفوس والاجتماع ، حتى غدت تلتقي عندها وتتداخل فيها الدراسات الحديثة لهذه العلوم مما دعا البعض الى انكار الاستقلال العلمي للإدارة كأحد حقول المعرفة الانسانية الهامة .

والواقع أنه كان لحركة العلاقات الانسانية كمدرسة حديثة في الفكر الإداري المعاصر فضل تأكيد المفهوم الاجتماعي السلوكي للإدارة على نحو ما ستوضحه دراستنا لاتجاهات هذا الفكر .

ثانيا - السمات المميزة للإدارة

يبين من مفهومنا الاجتماعي للإدارة أنها تتسم بالخصائص والصفات الأربع التالية .

١ - الصفة التنظيمية :

فالإدارة في حقيقتها عملية تنظيمية أي أنها تجرى وفق أصول علمية

وأساليب فنية يقتضيها التفكير السليم والمهارة البشرية . ولذا قيل أن الادارة علم وقل آخرون بل هي فن . وفي الواقع أنها تجمع بين الاثنين فتمثل الأصول العلمية للتنظيم جانبها النظري ، أما أساليبها الفنية فتمثل جانبها التطبيقي شأنها في ذلك شأن أية دراسة أخرى في حقل المعرفة .

والادارة كتنظيم لنشاط بشري جماعي تتطلب ابتداء اعدادا سابقا لهذا النشاط وهو ما يعرف اصطلاحا بالتخطيط ممثلا في تقدير الامكانيات المادية والقوى البشرية اللازمة للنهوض بهذا النشاط على النحو الذي يحقق أهدافه . ثم مباشرة هذا النشاط وفق أصول وأساليب معينة ووفق الخطة الموضوعة مسبقا . وهذه مرحلة التنفيذ الذي يجب أن يطابق التخطيط إذا كان كل منهما قد تم على نحو سليم ولم يقتزن بأى منهما قصور أو خطأ .

كذلك يقتضى تنظيم هذا النشاط أن تكون ثمة متابعة للاستيثاق من أن التنفيذ تم وفق التخطيط . وفي حالة اكتشاف الاختلاف بينهما — والذي قد يرجع إلى قصور أو خطأ في التخطيط أو التنفيذ أو كليهما كما أسلفنا — يتعين على المتابعة معرفة أوجه الاختلاف وأسبابه لتداركها مستقبلا وتحديد المسؤولية . وقد تكون هذه المتابعة للأعمال ممثلة في الرقابة والتدقيق والمراجعة أو للعاملين ممثلة في الاشراف والقيادة ، كما قد تكون هذه المتابعة مكتبية عن طريق التقارير أو حقلية بواسطة التفتيش ، معاصرة أو لاحقة للتنفيذ^(٤) .

وعليه فهذه الصفة التنظيمية للعمل الإداري تقتضى أن يمر بمراحل ثلاث هي: التخطيط فالتنفيذ فالمتابعة ، والتي تشكل في مجموعها عناصر الوظيفة الإدارية .

٢ — الصفة الانسانية :

يتعلق التنظيم الإداري بالنشاط البشري الجماعي : وهذا النشاط قوامه السلوك الاجتماعي للأفراد ومن ثم فهو تنظيم « انساني » أساسا وليس تنظيما

(٤) وتختلف متابعة الأعمال عن متابعة العاملين في أن الأخيرة تتم أساسا بواسطة الرؤساء وفي حقل العمل ومعاصرة له وهو ما لا تتطلب بالضرورة متابعة العمل .

«آليا» كما تصوره ابتداء رواد حركة الإدارة العلمية^(٥) . والتنظيم الذي يتجاهل الطبيعة البشرية يتسم بالعقم وضيق الأفق . ولذلك قامت حركة العلاقات الإنسانية والتطوير الانساني Humanization of Administration — الحديثة نسبيا — مستهدفة تخليصها من صفة التسلط Authoritarian Character ومن تركيز الاهتمام بالعمل وحده ومعاملة من يؤديه كآلة صماء واغفال الحواجز النفسية والانسانية^(٦) .

وتقتضى هذه الصفة الانسانية تحقيق الديمقراطية الادارية ممثلة في قيام علاقات انسانية راسية على طول خط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين قوامها الثقة والتقدير المتبادلين ، وتتوقف على مدى الأخذ بتركيز العمل أو تفويض السلطة .

كما تتمثل هذه الديمقراطية في مشاورة واشراك الفريق العامل في مناقشة ما يمس شئون العمل والاعتداز بما يبدونه من نضائح ومقترحات ذات قيمة ، باشعار كل عامل بالاعتراف والتقدير المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته .

٣ — الصفة الاجتماعية :

ان التنظيم الادارى مجاله النشاط البشرى الجماعى — وهو كل مجهود يحتاج الى تعاون شخصين فأكثر — أيا كانت صورته التى يتخذها . ففى العائلة والمدرسة والجمعية والمشروع الاقتصادى والدائرة الحكومية وغيرها من أشكال النشاط البشرى الجماعى نلمس التنظيم الادارى كعامل حاسم فى نجاحها وبلوغ غايتها مما يضيف على أصول الإدارة صفة العمومية والشمول لسائر النشاطات الاجتماعية على اختلاف أنواعها وأشكالها وقطاعاتها ، ويجعل منها ظاهرة اجتماعية تنبثق من حاجة الجماعة الى الحفاظ على كيانها وبلوغ غاياتها .

(٥) وهى مدرسة فكرية تربط بين دراسات الإدارة والعلوم الطبيعية وخاصة الهندسة والرياضيات كدراسة الوقت والحركة ووضع معايير ثابتة لأداء العمل ، ويعتبر فردريك و. تيلور رائد هذه المدرسة .
(٦) وهى مدرسة فكرية تربط بين دراسات الإدارة والعلوم الاجتماعية وخاصة علم النفس والاجتماع كدراسات القيادة الادارية وتنميتها والجوانز والروح المعنوية العاملين . ويعتبر التون مايو رائد هذه المدرسة .

وتقتضى هذه الصفة الاجتماعية تحقيق التعاون الادارى ممثلا فى العلاقات الاجتماعية الأفقية بين أعضاء المجموعة العاملة أو بينها وبين غيرها من مجموعات أخر ويتوقف هذا التعاون الادارى على مدى الأخذ بتقسيم العمل وتنسيقه .

٤ - صفة الهادفية :

يبنى التنظيم الادارى للنشاط البشرى الجماعى تحقيق أهداف معينة وبدونها يصبح هذا النشاط عملا فوضويا . فضلا عن أن التنظيم بطبيعته هادف . ويختلف الأهداف التى يبتغيها التنظيم الادارى تبعا لنوع النشاط الجماعى والشكل الذى تتخذه الجماعة والقطاع الذى تزاوّل نشاطها فيه . فمثلا العائلة كجماعة تستهدف انجاب ذرية صالحة والمشروع الاقتصادى يستهدف أصلا فى القطر الخاّص تحقيق ربح لصاحب العمل . أما إذا كان يعمل فى قطاع عام فإنه يتغيا خدمة اقتصادية عامة للمواطنين بصفة رئيسية تنفيذا لسياسة الدولة .

والواقع أن تحديد الأهداف يساعد فى ضبط الوظيفة الادارية ، فهى بمثابة أنوار كاشفة يحدد فى ضوءها مضمون خطة العمل وأنسب أساليب انجازها ومتابعته .

وقد حرصنا على ابراز الهادفية كصفة مميزة للعمل الادارى نظرا لافتقار بعض الأجهزة الادارية فى الدول النامية والمتطورة الى التحديد الواضح لأهدافها وتوفير النوعية الكافية للعاملين فيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بهذه الأهداف وبما يضمن لهم وضوح الرؤية وبالتالي التزام أفضل الأساليب لتحقيقها .

ثالثا - الفروع الطمية للادارة

لما كانت العملية الادارية تعنى فى جوهرها تنظيم نشاط بشرى جماعى هادف ، فإنه يمكننا فى ضوء تحليل هذا التعريف استخلاص وتصنيف الفروع العامة للادارة والتى تتفاوت فى درجة نمو كل منها .

فبالنسبة للعنصر الأول في هذا التعريف وهو التنظيم فإنه ينظر إليه من زاويتين هما أدواته وموضوعه •

فمن حيث أداة التنظيم فإنها تشمل القانون أى مجموعة القواعد العامة الملزمة التى تحكم النشاط البشرى الجماعى وعلاقاته من تشريعات ولوائح (أنظمة) وقرارات • كمواد القانون الادارى بالنسبة للادارة العامة • والقوانين التجارية والصناعية بالنسبة لادارة الأعمال ، وقوانين الأحوال الشخصية بالنسبة لتنظيم الأسرة •

كما تشمل أداة التنظيم المال ممثلاً في تدبير الموارد المالية اللازمة للنشاط البشرى الجماعى كرؤوس الأموال والضرائب والرسوم والقروض والاعانات والتبرعات ، وتحديد أوجه الانفاق وحدوده على أساس من حساب التكلفة لمختلف عمليات هذا النشاط • وضبط الموارد والنفقات وغيرها من شئون الموازنة اعدادا وتنفيذا ومتابعة وهذه جميعا موضوع مادة الادارة المالية •

أما من حيث موضوع التنظيم فهو ينصب على نشاط مظهره العمل ممثلاً في تخطيطه وترتيبه وبيان علاقاته وأساليبه من تقسيم وتنسيق أو تركيز وتفويض المساطة وكذا قياسه وتحديد وتبسيط اجراءاته ورقابة انجازه وغير ذلك مما تعالجه مادة التنظيم الادارى أو التنظيم وأساليب العمل •

كما ينصب التنظيم على البشر القائمين بهذا النشاط ممثلاً في تخطيط وتدريب القوى العاملة وتنميتها وتحفيزها والاشراف عليها وتقويمها وغير ذلك من شئون تعالجها مواد : الخدمة المدنية وشئون الموظفين وادارة الأفراد والعلاقات الصناعية والانسانية والعامة •

وبالنسبة للعنصر الثانى من هذا التعريف وهو الخاص بالنشاط البشرى الجماعى فان دراسات الادارة تتفرع تبعاً لقطاعات هذا النشاط ومراحلها وأنواعه • ففي القطاع الخاص نجد ادارة الجمعيات والتعاونيات وادارة المنزل

وإدارة الأعمال • وفي القطاع العام تعرف الإدارة العامة التي تشمل الإدارة الحكومية والإدارة المحلية وإدارة المؤسسات والهيئات الوصفاة وتعنى بتنفيذ السياسة العامة للدولة •

وفي القطاع الدولي نجد بالنسبة لتنظيم نشاطات الوكالات والمنظمات الدولية وشئون العاملين فيها مادة الإدارة الدولية • وكذلك مادة إدارة الأعمال الدولية بالنسبة لتنظيم نشاطات مشروعات الأعمال التي تعمل على صعيد دولي •

أما بالنسبة لمراحل هذا النشاط فنجد إدارة الانتاج وإدارة المخازن والمشتريات وإدارة التسويق والمبيعات •

كما نجد بالنسبة لأنواع هذا النشاط الإدارة الصناعية وإدارة المكاتب وإدارة المزارع وإدارة المصارف وإدارة الفنادق وإدارة المستشفيات وإدارة الشرطة ، وغير ذلك من الفروع العلمية للإدارة التي تعالج دراساتنا بوجه خاص معاهد وأقسام إدارة الأعمال والإدارة العامة في سائر الجامعات •

ونلاحظ أن دراسات كل من هذه الفروع العلمية سواء كانت قطاعية أو توعية تتضمن الدراسات القانونية والمالية ودراسات التنظيم الإداري وإدارة الأفراد وهي الفروع العلمية الأربعة الأولى للإدارة • وتشكل الفروع السابقة جميعا ما يسمى بالعلوم الإدارية •

المبحث الثاني دراسة الفكر الإداري

أولا — أهمية دراسة الفكر الإداري :

اتجهت مؤلفات الإدارة حديثا ولا سيما تلك التي تعنى بمعالجة أصول الإدارة إلى القاء الضوء على بعض جوانب الفكر الإداري ولا سيما في دراساتها التمهيدية لما تعرض له من موضوعات رئيسية كإدارة الأفراد أو التنظيم الإداري . اذ يحرص كل منها على الإشارة إلى المدارس الفكرية ذات الارتباط المؤثر في موضوع دراسته كإشارة إلى حركة العلاقات الإنسانية عند معالجة إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية . وإشارة إلى حركة الإدارة العلمية في دراسة التنظيم وأساليب العمل .

غير أن الأمر لم يعد يقتصر على مجرد التنويه العارض إلى بعض مدارس ورواد الفكر الإداري ، بل ظهرت مؤخرا في المستينات مؤلفات تعالج هذا الفكر كحقل دراسة مستقل فمنها ما يدرس رواده وتراثهم الفكري نصا وتعليقا^(٧) . ومنها ما يعرض لتاريخ هذا الفكر وأطواره^(٨) .

كما عنت بعض الجامعات الأمريكية أخيرا بتدريس الفكر الإداري كمادة مستقلة ولا سيما في دراسات العليا . اذ نجد مثلا قسم وارتون للدراسات العليا بجامعة بنسلفانيا يدرج مادة تطور الفكر الإداري Development of management thought ضمن مواد فرع إدارة الأعمال .

(٧) وهو ما يمثل كتاب The Great Organizers لأرنست ديل Ernest Dale (نيويورك سنة ١٩٦٠) . وقد نقله إلى العربية د. حسين عمر بعنوان : « رواد الإدارة والتنظيم » ويشرح فيه المؤلف آراء وأفكار رواد التنظيم الإداري ومنهم المفكر الإسلامي ابن خلدون . كذا كتاب Classics in Management الذي أصدره هارودف . ميريل Harwood F. Merrill (نيويورك سنة ١٩٦٠) وترجمه أ. إبراهيم البراسي بعنوان « المساهمات في الإدارة » ويضم الكتاب نماذج من كتاب رواد الفكر الإداري الغربي التي تبرز اتجاهاتهم الفكرية .

(٨) مثل كتاب تاريخ الفكر الإداري The History of Management Thought للأستاذ كلود أس. جورج Claude S. George (نيويورك سنة ١٩٦٨) . ويتابع المؤلف الفكر الإداري منذ أقدم العصور للآن وقد أئساد ببعض رواد الفكر الإداري الإسلامي كغزالي والفارابي .

ويرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإداري الى ما تحققه من فوائد لدارس الإدارة وممارسها والتي تتمثل في الوقوف على حقيقة أصول الإدارة ومغزاها في ضوء المناخ الفكري الذي أوحى بهذه الأصول مما يضمن التطبيق الواعي للفعال لها ، وكذا التعرف على العوامل المؤثرة في مسيرة الفكر الإداري في شتى أطواره ومضامينه واتجاهاته .

وكان لتعدد وتنوع مدارس الفكر الإداري المعاصرة أثره البالغ في الاهتمام بتقصي الظروف البيئية والتجارب المحلية التي اقترنت بها وتمخض عنها ظهور كل منها ومناقشة آراء روادها ومدى تأثيرها في الإدارة دراسة وممارسة .

ثانياً - الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي :

تعكس دراستنا للفكر الإداري الإسلامي ما تلمسه من اهتمام جامعة الأزهر وأجهزته المتخصصة لا سيما مجمع البحوث الإسلامية : وكذا المجلس الأعلى للشئون الإسلامية ، بدراسة الفكر الإسلامي وانفتاحه في أصالة على الفكر المعاصر .

ويرجع هذا الاهتمام بدراسات الفكر الإسلامي في شتى مجالاته الى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي ، وفي مقدمتهم : جمال الدين الأفغاني ومحمد عبده وعبد الرحمن الكواكبي وعبد العزيز جويش ورشيد رضا ومن تابع نهجهم من علماء الأزهر المجتهدين .

وتهدف هذه الحركة الى الكشف عن سمو الفكر الإسلامي ونشره بعد تجليته وتخليصه مما ران عليه من شوائب الجمود والتغريب برده الى مصادره الأصلية الحية من قرآن كريم وسنة نبوية ، لا كفكر ديني فحسب كما صوره البعض أمثال : أحمد خان وميرزا غلام أحمد القادياني وعلى عبد الرازق ، بل كفكر ديني شامل يتغيا صلاح أحوال البشرية في سائر شئون الدنيا والدين ، مع انفتاحه على الفكر المعاصر في أصالة تؤكد ذاتيته وحيويته دون ما تبعية أو احتواء (٩) .

(٩) يراجع الأستاذ أنور الجندي في « قضايا العصر في ضوء الإسلام »

وتجلت باكورة ثمار هذه الحركة في توجيه اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين ومستشرقى الغرب الى دراسة الحضارة الاسلامية بنظمها السياسية والادارية والاقتصادية والمالية والاجتماعية التى سادت الدولة العربية الاسلامية فى أزهى عصورها (١٠) .

وكان من الطبيعى أن تؤدى دراسات الحضارة الاسلامية الى التعرض للخلفية الفكرية لهذه الحضارة ، فظهرت دراسات الفكر الاسلامى والمقارن التى تنطلق حاليا فى شتى حقول المعرفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها . والواقع أننا فى حاجة ماسة الى عديد من البحوث والدراسات لسبر غور الفكر الاسلامى حتى يواصل مسيرته الطبيعية القويمة — بعد طول ركود فى عصور الانحلال والتبعية — فى نمو واطراد كفكر عالمى رائد ييث قيمة الانسانية رحمة للعالمين ، ووقاية للبشرية من دعاة الانحراف المادى المدمر الذى يكاد يأتى على المدنية المعاصرة ، ويعود بالعالم القهقري الى عصر شرعية الغاب ، أولئك الذين يصدق فى شأنهم تنقيح القرآن الحكيم « أفحكم الجاهلية يبغون ومن أحسن من الله حكما لقوم يوقنون » (١١) .

وفضلا عن الاعتبارات السابقة فان لدراسة الفكر الادارى الاسلامى مقارنا بالفكر المعاصر قيمتها العلمية التى تتمثل فى ترسيخ الأصول العلمية للإدارة

سنة ١٩٧١ من سلسلة البحوث التى يصدرها مجمع البحوث الاسلامية بالقاهرة من ٩ اذ يقول فى هذا المعنى « ولقد كان الفكر الإسلامى دائما متفتحا لثمرات الفكر البشرى ، ولكنه كان قادرا حتى فى أشد مراحل الضعف والتخلف على المدافعة عن ذاتيته ، والحيلولة دون انصهاره فى الفكر العالمى ، ذلك لأن مقوماته الأصلية وقيامه أساسا على (التوحيد) حال دائما دون هذا الانصهار وهذا الاحتواء الذى فرضه اغزو الخارجى عليه ، »

(١٠) يراجع على سبيل المثال : جورجى زيدان فى « تاريخ التمدن الإسلامى » بأجزائه الخمسة فى أحدث طبعاتها بالقاهرة سنة ١٩٦٨ . ومحمد كرد على فى « الاسلام والحضارة العربية » بجزءه طبع القاهرة سنة ١٩٥٠ وهاملتون جب فى « دراسات فى الحضارة الاسلامية » ترجمة د. احسان عباس وآخرين طبع بيروت سنة ١٩٦٤ . وكذا كتاب « النظم الاسلامية » د. عبد العزيز الدورى طبع بغداد سنة ١٩٥٠ ، كما يراجع بالنسبة للنظام الادارى : محمد كرد على فى « الادارة الاسلامية فى عز العرب » طبع القاهرة سنة ١٩٣٤ ومولوى حسينى فى « الادارة العربية » Arab Administration طبع مدراس بالهند سنة ١٩٤٩ وترجمة د. ابراهيم العدوى سنة ١٩٥٨ .

(١١) سورة المائدة الآية : ٥٠ .

على أساس من الايمان الواعى ، وفى ذلك خير ضمان لسلامة وفاعلية التطبيق الادارى المستند الى الوازع الذاتى * وهو المدخل الانسانى العقيدى الذى تستهدفه حركات الاصلاح الادارى فى عالمنا المعاصر .

وحسبنا أن نسجل فى هذا المقام اعترافا لاثنتين من كبار علماء الادارة الأمريكيتين هما الأستاذان « لوثر جولد » و « جيمس بولك » ، وذلك فى صدر تقريرهما المقدم فى يونيو سنة ١٩٦٧ بشأن تنظيم الاداة الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة اذ يقولان « ومن المهم أن نعترف منذ البداية بأن أمر جهاز الحكم ليس بأهم الأمور ، فالمعتقدات والقيم التى يركز عليها تفوقه أهمية وخطورة ، فإذا استطاع الجهاز الجديد أن يبعث هذه المعتقدات والقيم وأن يصوغها ويشكلها فى صورة نظم ، فإن التقدم الذى يحرزه الشعب حقا لا يكمن فى النظم الحكومية ، بل فيما تقوم عليه من قوى أخلاقية وفلسفية وروحية .

لهذا كان على المسئولين عن اعادة تنظيم الجهاز الحكومى على نحو جذرى أن يستهدوا بهدى ثقافة الأمة ذاتها ، وفهم المعتقدات التى تسير عليها الأمة فى حياتها » .

ويستطردان فى هذا الاعتراف بقولهما « وقد راعنا خلال هذا البحث أن اهتدينا الى عدد من المعتقدات الأساسية الوثيقة الصلة بتلك المشكلات — يقصدان مشكلات تنظيم الادارة الحكومية — واثنا لنورد تلك المعتقدات فيما يلى فى صورة بالغة الايجاز خالية مما تستحقه من افاضة وتفصيل :

- شرع الله اقامة الدولة كنظام أخلاقى واقتصادى وسياسى ، وللانسان أن يشكل هذا النظام بفضل ما يتاح له من اتساع المعرفة والخبرة والتفكير ، وذلك على أساس المبادئ الأخلاقية الأساسية المقررة .
- الناس سواسية أمام الله ، ومن ثم أمام القانون .
- ليس للمحاكم ولا لرجل الدين ولا الآية طبقة أو فئة أن تحول بين المرء وحقوقه وواجباته ، أو تفصل بينه وبين الله .
- الاستغلال الشخصى للفرد أمر يأباه الخلق الكريم .
- نظام القيادة ، نظام مستحب من حيث المبدأ ولكن كل راع مسئول أمام الله عن رعيته وبذا يكون مسئولا عن رعاية شئون الناس . ولا تكون

القيادة بالوراثة ، بل بالاختيار ... ويبرر قيامها ما نلتزم به من مستويات خلاقية وما تقدمه من خدمات •

— الأخذ بالشورى على الصعيدين المحلى والقومى أمر لابد منه فى اتخاذ القرارات والأعمال الحكومية والانتخابات •

— نظام الملكية الفردية حق مقدس ينطوى على ضرورة استخدام الممتلكات على نحو مثمر مع تخصيص قدر من الدخل فى عون المعوزين وخدمة المجتمع والضرائب (الزكاة والانفاق) •

— للمجتمع ، وللحكومة التى يقيمها المجتمع على أساس الشورى أن يقرر ما يدخل فى باب « المعروف » وما يدخل فى باب « المنكر » استنادا الى المبادئ الخلاقية والدينية المقررة •

— العمل له نبالته الخاصة ، ويستحق المعامل أجرا عادلا على عمله •
— الانسان مكلف بكسب العلم ، واعمال العقل ، واستخدام المعرفة التى حصلها على هذا النحو فى نفع الناس ومرضاة الله •

ويتجلى من تعمق هذه النقط أن الثقافة الاسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث •

ويختتمان هذا الاعتراف بقولهما « اذا صح ما ذهبنا اليه فى تلك العجالة القصيرة ، فان الثقافة الاسلامية تكون أبعد الأشياء عن اعاقة سير التقدم والتطور فى النظم الحكومية ، كما تكون أبعد الأشياء عن الدعوة الى الطاعة العمياء أو التمسك بالتقاليد العتيقة ، ذلك أن الثقافة الاسلامية تشجع الانسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث ، مع الاطمئنان الى القيادة المسؤولة ، وتبادل الرأى والمشورة •

وهذا على وجه التحديد هو المنهج الذى صارت الحاجة ماسة اليه « (١٢) •
فبالعلم والايمان مجتمعين يتحقق تقسّم البشرية ورفعتها بردها الى الخط الحضارى السوى دون ما انحراف يغرقها فى شهوات مادية مدمرة أو متاهات روحية مخدرة • مصداقا لقوله تعالى : « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير » (١٣) •

(١٢) يراجع ص ٤ — ٦ من الترجمة العربية لهذا التقرير •

(١٣) سورة المجادلة الآية : ١١ •

ثالثا - مناهج الدراسة وخطتها :

تتفاوت مناهج دراسة الفكر العلمى لأى من حقول المعرفة حسب طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التى تتوخاها • وهى كآية دراسة علمية يراعى فيها هذا المنهج أو ذاك من مناهج البحث العلمى المعروفة •

فهناك المنهج التاريخى الذى يعنى بمتابعة مسيرة الفكر عبر العصور المختلفة للموقف على شتى أطواره سواء فى ظهوره أو ركوده أو يقظته أو انطلاقه •

وهناك المنهج البيئى الذى يعنى بالكشف عن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على مجريات الفكر واتجاهاته والتى تشكل أيضا عوامل تطوره •

وكذا المنهج الوصفى الذى يعنى بعرض مضامين الأفكار على اختلاف مناحيها ، وقد يكتفى بتقديم نماذج من كتابات وأقوال رواد الفكر المعبرة عن آرائهم •

كما يوجد المنهج التحليلى الذى يعنى فيه الباحث بمناقشة الأفكار وتفسيرها وردها الى مصادرها الأصلية ومقارنتها بعضها ببعض وتقويم كل منها •

وثمة منهج تجريبى لا يكتفى بمجرد عرض الأفكار والتصدى لمناقشتها وإنما يبين صداها فى التطبيق سواء اتخذ هذا التطبيق شكل نظم سارية تستند إليها أو أساليب عمل تصدر عنها أو أنماط سلوك تلتزم بها •

وقل بل يندر أن نجد دراسة تلتزم أحد هذه المناهج بصفة مطلقة ، بل غالبا ما تجمع بين أكثر من منهج وإن غابت واحدا منها • والواقع أن المناهج السابقة متكاملة مما نرى معه الافادة منها جميعا فى معالجة موضوعنا •

وتتطلب دراستنا للفكر الإدارى الإسلامى والمقارن أن نعرض ابتداء لظهور الفكر الإدارى وتطوراتهِ وهى دراسة يغلب عليها المنهج التاريخى • ثم نتناول أصول الفكر الإدارى الإسلامى من حيث المصادر التى يستند إليها والتراث الفكرى لرواده فى مختلف مجالات الإدارة ملتزمين أساسا فى هذا الجانب من دراستنا بالمنهج التحليلى •

الباب الأول

ظهور الفكر الإداري وتطوره

- الفصل الأول : ظهور الفكر الإداري القديم
- الفصل الثاني : مقدمات الفكر الإداري المعاصر
- الفصل الثالث : اتجاهات الفكر الإداري المعاصر

ان التعرف على الفكر الادارى عبر العصور المختلفة أمر جد عسير ، نظرا لأن الادارة لم تعرف كنشاط متميز وحقل تخصص الا حديثا . ومن ثم كان على مؤرخ الفكر الادارى تفسير تصرفات البشر فى ضوء مفاهيم الادارة ، وهو أمر بالغ الصعوبة وخاصة عند الرجوع بهذا الفكر الى عصور سحيقة حيث المعول على تفسير ما اكتشف من آثار القدماء وما وصل اليها من كتاباتهم^(١) .

واذ تعكس أطوار الفكر الادارى تاريخ البشرية منذ أقدم العصور ، فاننا لا نستطيع ولا نستهدف الاحاطة المفصلة بهذه الأطوار فى هذا المقام ، وحسبنا أن نلقى بعض الأضواء على الجوانب البارزة للفكر الادارى فى أهم أطواره واتجاهاته وذلك بالتقدير الذى يتطلبه موضوع دراستنا .

ولذا سنكتفى بالكلام عن ظهور الفكر الادارى القديم ثم مقدمات الفكر الادارى المعاصر وأخيرا اتجاهات الفكر الادارى المعاصر .

(١) يراجع فى هذا المعنى مقدمة كتاب كلود « تاريخ الفكر الادارى » .

الفصل الأول

ظهور الفكر الإداري القديم

نظرة عامة :

برزت الادارة كنشاط بشرى باعتبارها ضرورة اجتماعية كما أسلفنا بظهور الخلية الأولى للتجمع البشرى وهى الأسرة والتي ظهر فى محيطها التطبيق البدائى لمبادئ الادارة كمبدأ تقسيم العمل — وما يتطلبه من تنسيق — بين الزوجين اذ انصرف الزوج الى تدبير الشئون المعيشية للأسرة عن طريق ممارسة الصيد أو الرعى أو الزراعة • وتفرغت الزوجة لتدبير شئون المنزل • كما برز تطبيق مبدأ السلطة وما يقتضيه من تركيز أو تفويض فى صورته الفطرية فى رعاية الأب شئون أعضاء الأسرة •

واتسع التطبيق الإدارى لهذه المبادئ بظهور تجمعات بشرية أكبر تمثلت فى القبائل والعشائر • وقد أدى تضارب المصالح وحب الغلبة الى تصارع هذه المجموعات البشرية البدائية فيما بينها ، وكان الفريق الغالب يستبيح لنفسه إبادة الفريق المغلوب واستخدام أسراه كرقيق فى بعض الأعمال الانتاجية البسيطة • وانتشرت تجارة الرقيق وقتذاك بعد أن ظهرت أهمية استخدام الطاقات البشرية فى مختلف الأعمال •

وكانت علاقات العمل — رب العمل والعامل — فى ذلك الوقت علاقة سيد بعبد مملوك له يتصرف فيه بشئى أنواع التصرف كتصرف أى مالك فى أمواله دون اعتداد بأى اعتبار انسانى لآدميته • وكانت درجة القسوة فى هذه المعاملة تتفاوت تبعاً للمقيم الدينية والأخلاقية السائدة •

ولم يكن فى ذلك الوقت ثمة تفرقة بين الادارتين الخاصة والعامة . ولكن هذه التفرقة وجدت عندما استقرت حياة الجماعات فى القرية أو المدينة . ولعل أول صورة لرجل الادارة العامة تتمثل فى محصل الضريبة الذى كان عادة عضواً وثيق الصلة بالملك أو الأمير يوفده ليحصل له غرامات أو ثمن الأمان الذى كان يحققه لرعيته .

ومع تقدم المدنية وقيام الدول والامبراطوريات القديمة ظهر نوع من التفرقة فى الادارة العامة نفسها على أساس اقليمية الادارة بين الادارتين المركزية والمحلية . وينمو وتعدّد الحياة الاجتماعية وجد الملك نفسه مثقلاً بالأعباء العامة ومن ثم بدأ يستعين بالوزراء يفوض اليهم أمر تصريف الشئون غير الهامة وهم عادة أقرباء الأسرة المالكة وكانوا بدورهم يفوضون فيها مساعديهم . وهؤلاء المساعدون يمكن تسميتهم آباء الخدمة المدنية الحديثة . وقد دعت الحاجة فى ذلك حضارة وديان الأنهار القديمة التى اعتمد اقتصادها على الزراعة الى استخدام عدد وفير من الموظفين لتنظيم وضبط أمور الري والمصرف وجمع وتخزين الحبوب وغيرها من شئون عامة .

ولقد أولت الملكيات القديمة فى مصر والصين الادارة العامة بالغ اهتمامها ، فمصر عرفت أقدم ادارة عامة فى العالم وهى ادارة كان لها دورها البارز فى حضارة قدماء المصريين ، وعرفت الصين القديمة نظاماً للخدمة المدنية يشبه الى حد بعيد نظامها الحديث ، وذلك فى القرن الثالث قبل الميلاد ، واتسمت ادارة المدن الاغريقية بديمقراطية شعبية ، كما صبغت حضارة روما ومدنيتها الادارة العامة بطابع قانونى .

وهكذا ظهر الفكر الادارى قديماً ، وكان تقدمه ملحوظاً فى حقل الادارة العامة التى لها دورها البارز فى قيام الحضارات القديمة المعروفة كما يتضح من دراستنا التالية .

أولاً — مصر الفرعونية :

ان سجلات مصر ترجع بعيداً الى أربعة آلاف سنة قبل الميلاد اذ امتدت

حياتها القديمة الى أكثر من ثلاثين قرنا تخللتها فترات وجيزة من الحكم الأجنبي ولذا سنهتم أساسا بفترة الامبراطورية القديمة من سنة ٢٩٠٠ حتى سنة ٢٤٧٥ قبل الميلاد لا باعتبارها أقدم حقبة يتوافر لدينا بالنسبة لها قدر لا بأس به من المعلومات بل لأنها أمجدها في التاريخ المصري القديم * ففي تلك الفترة السحيقة من التاريخ كانت الادارة المصرية في أوج قوتها وكفايتها *

فبالنسبة للتنظيم الحكومي كانت الامبراطورية القديمة دولة موحدة وكانت لها حكومات محلية الى جانب الحكومة المركزية ، ولكن الحكومات المحلية لم تكن تعدو كونها وحدات ادارية اقليمية تتبع الحكومة المركزية وكان على رأس الحكومة المركزية كما هو معروف الملك الملقب بفرعون *

لقد كانت للملك سلطة دينية فضلا عن سلطته السياسية وتركزت في شخصه كل السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، وكان يليه في السلطة والنفوذ وزيره الأول الذي لم يكن فقط في قمة التدرج الاداري الرياسي ولكن رئيس القضاة في الدولة يستعين به الملك باعتباره المنظم والمهندس الأول لصرح الدولة * ويخضع لاشراف الوزير عدد من المصالح الكبيرة كالخزينة ومخازن الحبوب والزراعة والأشغال العامة والمهمات والجيش هذا بالإضافة الى معابد الدولة المحلية ومعابد الملك *

أما الحكومات المحلية فقد كانت تتمثل في المحافظات (الأقاليم) * أما محافظو الأقاليم فكان يعينهم الملك * وكانت ادارة كل اقليم تمثل الى حد ما صورة مصغرة للحكومة المركزية ولها نفس فروعها ، وكان للأقاليم محاكمها التي تستأنف أحكامها لدى المحكمة العليا التي يرأسها الوزير الأول ويبيت فيها الملك نهائيا ، كما كانت هناك مجالس في المدن الكبيرة يشمل اختصاصها الفصل بسلطة قضائية في المسائل الادارية وكان أعضاؤها من رجال الادارة * وتشبه في ذلك قضاء المظالم الذي عرفته الدولة العربية الاسلامية ، وكذا القضاء الاداري الذي عرفته ابتداء فرنسا في العصر الحديث *

وبالنسبة لجهاز العاملين فقد كانت طبقة الادارة العليا تتكون في جانب

منها من أعضاء أسرة الملك نفسه اذ كان يستعين بأولاده وأعضاء أسرته في تولي الوظائف الرئيسية مثلهم في ذلك مثل سائر حكام العالم القديم بل كان بعض أبناء الملك يصل الى وظيفة وزيره الأول وكذا وظيفة الكاهن الأكبر لمعبده هليوبوليس المدينة المقدسة • وكان المصدر الآخر الذي يزود الادارة العالية بالعاملين جماعة كبار ملاك الأراضي الاقطاعيين ، اذ كان محافظ الاقليم يعينه الملك عادة من كبار الاقطاعيين فيه وكان هو بدوره يعهد بالوظائف الكبرى لأعضاء أسرته •

أما الوظائف المتوسطة فنظرا لأنها كانت تتطلب قدرا من التعليم والتدريب فكان شاغلها أصلا من الطبقة الوسطى • أما الصناعات والعمال وبخاصة الآخرين فكانوا من الطبقة الدنيا من الشعب بل كان كثير منهم من الأرقاء •

ولكن كيف كان يدرب الموظفون على أعمالهم ؟ الواقع أن تدريب الموظفين في مصر القديمة كان يتخذ صورا شتى فأبناء فرعون كانوا يتلقون دروسهم العامة والتدريبية في القصر الملكي على يد مدربين خصوصيين ، كما كان يسمح لأبناء النبلاء مشاركتهم تلك الدراسة • ويقتل أنه في عهد الامبراطورية الحديثة كانت توجد مدارس ملحقة بالمصالح الحكومية المختلفة وفيها يقوم كبار العاملين أنفسهم بدور المدربين • ولكن البرامج التدريبية لم تكن تقتصر على تعريف التارسين بأعمال مصالحهم واجراءاتها بل كانت تزودهم بالعلوم والدراسات العقلية •

وكانت هناك مدارس ملكية خاصة لتزويد الملحق بها بالتدريب العسكري وتلك أيضا كانت تقدم أكثر من تعليم فني • كما وجدت مدارس ملحقة بالمعابد •

وبالنسبة لسياسة التوظيف لم تكن مصر القديمة تعتمد في أداء الوظيفة العامة على أشخاص يؤدونها بعض الوقت ومتطوعين غير مأجورين ، بل كان الموظفون فيما عدا العبيد موظفين دائمين يتقاضون مرتبات تتفاوت مقاديرها تبعا للوظيفة والدرجة • وكان الملك يمنح العاملين المكافآت والعطايا تشجيعا

لهم على خدماتهم أو كنوع من التقدير الخاص ، كما كان يسمح لكبار العاملين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ، وكذا الإقامة في مساكن حكومية •

أما بالنسبة لسلك الترقى فقد كانت هناك مجالات واضحة محددة للترقى إذ كانت كل مصلحة منظمة على أساس التدرج الوظيفى ولها سلم الترقى الخاص بها • فمثلا كان الكاتب يرقى درجة أو درجتين ويصل الى وظيفة رئيس كتاب •

ويلاحظ على أسلوب الترقى أنه كان لرضاء رئيس الموظف عنه أهميته وكانت السلطة القانونية المختصة بالتعيين والترقى في يد الوزير نفسه •

وفيما يتعلق بضمانات الاستمرار في الوظيفة تمتعت البيروقراطية المصرية القديمة بدرجة عالية من الاستقرار إذ أنه طبقا للعرف السائد كان الكثير من الوظائف العامة ينتقل من الأب الى الابن أما الوظائف المدنية فكانت الى حد ما وراثية وان لم تكن كذلك في مستوياتها الرئيسية •

ويمكن القول بصفة عامة أن الموظف المصرى القديم كان بغض النظر عن مستواه الوظيفى أو الجهة التى كان يعمل بها — لديه الرغبة القوية في ترك وظيفته لابنه ، ويقال أن أبسماتيك الأول أبطل وراثة الوظائف العامة •

ثانياً — امبراطورية الصين :

للمصين القديمة المكانة الأولى في دراسة تاريخ الفكر الادارى إذ قامت فيها حضارة عريقة ترجع الى ماينيف على ألفى ومائتى سنة قبل الميلاد وسادت فيها بعض الأفكار الادارية التى يزعم البعض ارتباطها بالحضارة الغربية المعاصرة وخاصة في مجال الخدمة المدنية •

ففى عهد شن الأكبر حوالى ألفى سنة قبل الميلاد كانت للصين أدواتها الادارية المنظمة يرأسها الامبراطور ويعاونه تسعة وزراء يلقبون بالمستشارين يعملون كمشرفين على التعليم والأشغال العامة والغابات والمواصلات والقضاء • وكانت الادارة فيها تنهض بعبد وتنفيذ خطة عامة مرسومة تستهدف توفير الغذاء والحلم وتنظيم الضيافة والجيش ومعاقبة المجرمين •

وقد اقتضت هذه المهام الكثيرة الملقاة على عاتق الدولة تزويد الإدارة بعدد كبير من العاملين الكفاة • وروى المؤرخون أن « شن » كان يجرى اختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف عن مدى كفايتهم وصلاحياتهم للترقى والاستمرار في الخدمة أو الاعفاء منها •

وأصبحت الوظائف تشغل منذ عهد « هان » على أساس الجدارة اذ تعين على طالب التوظيف اجتياز عدة اختبارات كي يعتبر صالحاً للوظيفة • وكانت الدراسات الأدبية قوام هذه الامتحانات اذ سادت فكرة أن الشخص الذي تلقى تعليماً إنسانياً عاماً يكون أهلاً لمعالجة المشاكل الاجتماعية على نحو أفضل من ذوي المؤهلات الفنية فالدراسات الأدبية تنمى في الشخص ملكة الحكم المصائب والتقدير السليم للأمر • أما المعرفة الفنية بالوظيفة فكان الشخص يكتسبها بعد الالتحاق بها والمران على أعمالها • وهى أفكار اعتنقتها دول الغرب وفي مقدمتها بريطانيا في العصر الحديث •

وكانت امتحانات التوظيف بالصين القديمة نوعين : أحدهما يشمل خمس دراسات تقليدية معروفة ، وامتحان أدبي يشتمل على قرص الشعر • وكان الامتحان الأول يتغيا اختبار الذاكرة والثاني يستهدف سبر غور ملكة الابتكار والمقدرة لدى طالب الوظيفة ويعول على هذا الامتحان الأخير الى حد كبير • وكان يطلب الى الشخص الكتابة عن موضوع في مبادئ الأخلاق والمشاكل الإدارية الجارية • والواقع أن الدراسات الأدبية والفلسفية كانت عماد هذه الامتحانات ، وكان القلائل الذين يستطيعون اجتيازها ينتظرون حتى يتم تعيينهم •

وقد حظيت الوظيفة العامة بمكانة سامية اذ كان الشخص يستمد مركزه الاجتماعي من وظيفته التي تعتمد أساساً على الدراسات الأدبية • وقد كون المتعلمون طبقة ممتازة اذ كانت الدراسات العالية حكراً على أبناء النبلاء ولذا فان شغل الوظائف العامة على أساس الجدارة لم يكن يعنى أن الفوارق الاجتماعية في الاختيار لها غير قائمة •

وعرفت الصين القديمة نظاما للرقابة المستمرة على الأداة الادارية قوامه لجنة من ثلاثة أعضاء يتناوبون التفتيش الدورى على الادارتين المركزية والمحلية • ويرفعون تقاريرهم مباشرة الى رئيس الدولة • وكانوا يختارون من الأشخاص المشهود لهم بالحيدة والشجاعة الأدبية الى حد تعرضهم لما قد يشوب تصرفات الامبراطور ورجله من محاباة • وكانت اللجنة جهة اعتراض على ما يكون هناك من رشوة أو ضعف فى الكفاية واقترح الأساليب اللازمة لتحقيق النزاهة والكفاية •

ثالثا — المدن الاغريقية :

كانت بلاد الاغريق مقسمة فى القرن الخامس قبل الميلاد الى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة • وقد تميزت ادارة المدينة الاغريقية بالبساطة اذ لم تكن شئونها معقدة الى درجة تدعو الى توزيع السلطات بمختلف أنواعها من تشريعية وتنفيذية وقضائية أو مدنية وعسكرية • بل كان تنظيم ادارة تلك المدن فى يد مواطنين منتخبين يجمعون بين وظيفتى القضاء والتنفيذ • ويختارون لفترات وجيزة ، ويمارسون وظائفهم دون تدريب سابق ، ولم تكن تصرف لهم مرتبات ومن ثم لم يكن هناك سلك وظيفى أو مهنى بل سادت فكرة توقيت الوظيفة ودورتها وهو المبدأ الذى اعتنقه بعد مضى عدة قرون بعض رؤساء جمهوريات الولايات المتحدة الأمريكية فى القرن الماضى باعتباره الأسلوب الذى يحقق ديمقراطية الادارة •

واتسمت ادارة المدن الاغريقية بالطابع الجماعى اذ كانت تحكم المدينة جمعيتها الشعبية لسائر المواطنين ، ومجلس الخمسمائة الذى يمثل الهيئة التنفيذية للجمعية •

ويلاحظ على التنظيم الادارى فى تلك المدن أنه بدلا من وجود ادارات ينتظمها التدرج الرئاسى ، نجد سلسلة من الهيئات واللجان أغلبها مكون من عشرة أعضاء وكل منها يمثل عشيرة أو أسرة معينة • وكان يقوم بادارة كل مرفق عام هيئة منفصلة كهيئات الشرطة والأشغال العامة والأسواق والجمارك

والتجارة والسجون وحفظ السجلات والايادات والألعاب العامة • أما المرافق والخدمات العامة التى تتطلب نوعا من التخصص الفنى فى القائمين عليها فكان يعين لها رؤساء تنفيذيون من الأفراد كالمشرف على الشئون المسالية •

وكان أعضاء اللجان والهيئات يختارون من الشعب بغض النظر عن توافر مؤهلات معينة للأعمال التى تسند اليهم ، ولعمل بساطة الادارة شجعت على ذلك • وكانت عضوية تلك اللجان والهيئات سنة واحدة ، وهى من القصر بحيث لا تسمح للعضو أن يصبح خبيرا فى عمله •

ومن الأساليب الرقابية التى اتبعت لمعالجة عدم الصلاحية والانحراف اجراء اختبار على للموظف المنتخب بالنسبة لسلوكه وسوابقه فى وظيفته عند نهاية مدة خدمته ، وذلك بفحص سجلاته بدقة بمعرفة لجنة خاصة ترفع توصياتها الى محكمة شعبية حيث يجوز لأى مواطن توجيه الاتهام علنا ضد أى موظف أمامها •

ويمكن تبوير هذا المنهج فى الادارة العامة بأن الاغريق لم يكونوا حريصين على كفاية أدائهم الحكومية بقدر حرصهم على جعلها متجاوبة مع الشعب وكذلك جعلوا قوامها عناصر منتخبة بصفة دورية لا خبراء محترفين دائمين •

رابعا — الامبراطورية الرومانية :

كانت الادارة فى أواخر جمهورية روما تعوزها الكفاية • وفى عهد الامبراطورية عمد الأباطرة « يوليوس قيصر » و « اكتافيوس أغسطس » الى اقامة ادارة أوقراطية ذات نظام ثابت اتخذت أساسا لأقوى بيروقراطية عرفت وقتذاك •

ومما هو جدير بالذكر أنه عندما امتد نفوذ روما الى مصر كانت لمصر حينئذ أداتها الادارية ، ولها أساليبها البيروقراطية ، ومدارسها الخاصة لتدريب العاملين ، وقد تأثرت روما بالنظم الادارية التى كانت سائدة فى مصر القديمة

حتى ليقال أنها استقدمت موظفين منها للاستعانة بهم في تنظيم ادارتها • كما استعان الرومان بنظام ادارتها المحلية لاصلاح الادارة المحلية في الأقاليم الرومانية •

لقد كان قوام البيروقراطية الادارية التي بناها « أغسطس » العناصر التي تتمتع باللقاب الشرف والثراء • واشتمل السلك الوظيفي على ست مراتب تجمع الوظائف المدنية والعسكرية والقضائية • فكان الرومان أول من استحدث التسلسل الرتبي بين الوظائف في العالم الغربي • كما ربطت المرتبات لمختلف درجات الوظائف وظهر تدريجيا الفصل بين نوعي الوظائف المدنية والعسكرية •

أما تعيين العاملين فكان يتم بقرار امبراطوري بناء على توصية رئيس المصلحة أو الادارة ، وكان يعول على الوراثة وبيع الوظائف في الترشيح لها •

وكان الأشخاص الذين يرشحون للالتحاق بالوظائف ينتظمون فور صدور قرار تعيينهم في مدارس تدريبية خاصة ملحقة بمصالحهم • وقد عرف الرومان نوعين من تدريب العاملين أحدهما خاص بالثقافة الأدبية العامة للمستويات العالية من العاملين ، والآخر التدريب على الأعمال الاجرائية الرتيبة بالنسبة لصغارهم •

كما كانت الثقافة القانونية لازمة لمن يشغلون الوظائف العالية وهو ما تأثرت به فيما بعد دول القارة الأوروبية في اعداد موظفيها ، ولا يزال هذا التأثير قائما في دولها ، وهو ما يمثّل في اصطلاح الادارة العامة ودراساتها فيها بالطابع القانوني •

وبالنسبة للترقيات فكانت تتم بالأقدمية ، وغالبا ما كانت تراعى فيها المحسوبية وفي أواخر عهد الامبراطورية وبخاصة في عهد « دقلديانوس » و « قسطنطين » وحدثت الوظائف في الخدمة الادارية وخف تدريجيا التعيين على أساس الأوضاع الاجتماعية •

وقد عرفت روما القديمة نوعا من المراقبة الشعبية على أدواتها الادارية ،
اذ كان للمواطنين طبقا لقانون « أكيليا » (حوالى سنة ١٤٩ — ١٣٤ ق٠م) حق
توجيه الاتهام العلنى للموظف بعد تركه الخدمة أمام هيئة من المحلفين مكونة
من خمسين شخصا •

وهكذا ساد الحضارات القديمة الكثير من الأفكار الادارية التى لا تزال
لها صداها وأساليب تطبيقها فى العصر الحديث •

الفصل الثاني

مقدمات الفكر الإداري المعاصر

نظرة عامة :

انقسمت أوروبا بعد انهيار الامبراطورية الرومانية القديمة الى اقطاعات يحكم كلا منها أمير يتصرف في اقطاعيته وفي أهلها تصرفه في ملكه الخاص حيث سادها ظلام العصور الوسطى التي بلغت نحو ألف عام فيما بين سنتي ٥٠٠ و ١٥٠٠ ميلادية ، وقد انتشر العمل الزراعي الذي كان قوامه عبيد الأرض التابعين لسيدهم الاقطاعي بصفة مطلقة . كما كان أصحاب المصانع يشترون عبيدا للعمل فيها ولذا لم تحقق الإدارة أى تقدم يذكر ، وساد أوروبا وقتذاك ركود فكري شامل .

هذا في الوقت الذي بزغ فيه نور الاسلام بتعاليمه السامية ، وكانت الإدارة في الدول العربية الاسلامية مضرب الأمثال في النزاهة والمقدرة ، وقد اتسمت بالمرونة والسهولة التي تمثل بها العرب النظم الأجنبية في البلاد التي غزوها الى جانب أفكارهم الخاصة عن الإدارة فضلا عن الروح الدينية والأخلاقية التي سادت تلك الإدارة^(١) وهو ما سنعرض له فيما بعد .

ثم أشرق على أوروبا ما يعرف بعصر النهضة الذي اقترن بقيام الدول الأوروبية الحديثة ذات الملكيات القوية التي صارت أمراء الاقطاع وقضت على نفوذهم ، وكان من وسائل القضاء على نفوذ أمراء الاقطاع اصدار التشريعات والأوامر الملكية بتحرير عبيد الأرض من نفوذ سادتهم ، وإقامة تنظيم احتكاري محكم العمل دعامته نظام الطوائف الحرفية ، الذي كان يعكس الطابع التدخلى للمذهب التجارى . وقد اتسم عصر النهضة بيقظة الفكر الإداري . ولكن الأخذ بمذهب الحرية الاقتصادية مقترنا بقيام الثورة الصناعية بعد اكتشاف القوة البخارية وإنشاء مشروعات الأعمال الضخمة ، كان له أثر البالغ في انطلاق الفكر الإداري ولا سيما في حقل إدارة الأعمال كما يتضح من دراستنا التالية .

(١) يراجع مولوى حسيني في « الإدارة العربية » — الترجمة العربية ص ٣٤٢ .

المبحث الأول

يقظة الفكر الإداري

أولا - بؤادر اليقظة الفكرية :

شهد القرن السادس عشر الميلادي نهاية عصر الاقطاع وما اقترن به من ركود فكري ومطلع عصر النهضة أو الاصلاح وبؤادر اليقظة الفكرية ممثلة في كتابات كل من توماس مور ونيقولا مكيافيلي التي تعكس تأثرهما بمنهج رواد الفكر الإداري الاسلامي السائد وقتذاك ، رغم ما بينهما من تفاوت وتعارض في الاتجاه الفكري . فتوماس مور وهو صاحب فكر طوباوي يمثل كتابه (اليوتوبيا) كان متأثرا بمنهج الفارابي في كتاب « آراء أهل المدينة الفاضلة » . كما كان مكيافيلي في كتابه « الأمير » وما ضمنه من نصائح الأمير متأثرا بمنهج الغزالي في كتابه الموسوم « القبر المسبوك في نصيحة الملوك » .

وليس من قبيل الصدف أن يذكر بعض مؤرخي الفكر الإداري الغربي مثل دكتور كلود جورج في كتابه « تاريخ الفكر الإداري » المطبوع سنة ١٩٦٨ كلا من الفارابي والغزالي كمفكرين بارزين لهما تأثيرهما في ايقاظ هذا الفكر في تلك الحقبة بعد طول ركود . فالفارابي يقدم لنا توصيفا لوظيفة الحاكم الصالح ، والغزالي ينصح الملك بما ينبغي أن يتحلى به من صفات القيادة الناجحة (٢) .

ويلاحظ أن مدينة البندقية كانت تعتبر مركزا تجاريا هاما بالنسبة لأوروبا ، وظهرت فيها أولى مشروعات الأعمال . كما كانت تعكس ترسانتها البحرية المستوى الإداري السائد في ذلك العصر فكريا وتطبيقا .

وكان يسود أوروبا وقتذاك المذهب الاقتصادي التجاري الداعي الى تدخل الدولة في نشاطات الأفراد الاقتصادية حرصا على زيادة صادرات الدولة بغية

(٢) يراجع كلود في المرجع السابق ص ٤٨ .

جعل الميزان التجارى فى صالحها ، والذى عمد الى دعم نظام الطوائف الحرفية كاحدى أدوات هذا التدخل وذلك باقامة تنظيم حرفى متدرج من الصبى الى العريف الى المعلم وحتى رئيس أو شيخ الطائفة الذى تعينه الحكومة •

ولم يكن العامل يرقى من مستوى حرفى الى ما يعطوه الا بعد قضاء فترة ممارسة طويلة نسبيا واجتياز اختبار دقيق • كما كانت لكل حرفة أصولها المرعية • ولا يسمح بممارسة الحرفة لغير المنتمين الى هذه الطوائف والخاضعين لتنظيمها الاحتكارى للمعمل وعلاقاته على نحو يصمم هذه العلاقات بالجمود • وقد ضمت هذه الطوائف أرباب الأعمال والعمال معا نظرا لصغر حجم مشروعات الأعمال آنذاك •

واذا كان نظام الطوائف الحرفية قد عنى بالتدريب المهنى والحفاظ على أصول الحرفة وحقق قدرا من الوئام بين العمال وأرباب الأعمال فانه كان يشكل قييدا ثقيلا على حرية العمل •

ونعرض فيما يلى خلاصة الفكر الادارى عند كل من توماس مور ونيقولا مكيافيللى والتى تمثل باكورة اليقظة الفكرية فى القرن السادس عشر •

توماس مور : Thomas More

ولد بلندن سنة ١٤٧٨ ودرس القانون فى جامعة أكسفورد واشتغل بالمحاماة وتدرّس القانون ثم انتخب عضوا بالبرلمان فى عهد الملك هنرى السابع الذى سخط عليه لمعارضته فى طلب الملك موافقة البرلمان على منحه معونة مالية كبيرة بمناسبة زواج ابنته • ولكنه كان مقربا من خلفه الملك هنرى الثامن فعين عمدة للندن فعضوا بمجلس البسلام • ولكن ما لبث أن تعرض لغضب الملك هنرى الثامن أيضا لتأييده معارضة بابا روما لزوجاته الثانى مما عرضه للمحاكمة واعدامه سنة ١٥٣٥ •

ويعتبر كتابه « يوتوبيا » دعوة للإصلاح الاجتماعى استهدفت تقويم

اعوجاج المجتمع الأوروبي عامة والمجتمع البريطانى خاصة^(٢) ، وهو يعكس فكرا طبائيا بعيدا عن الواقعية ، ويمثل محاولة لخلق الدولة المثالية سبقه اليها كل من أفلاطون والفارابى وابن سينا ، ولكنه لم يكن ليستطيع التوفيق بين مبادئه ورغبات الملك . لقد كان يريد بدولته المثالية تصحيح مساوئ وتعسف الادارة فى بريطانيا ، بل وفى أوروبا على عهده . ونجده يعرض فى كتابه الأول من اليوتوبيا لجوانب القصور فى مجتمعه ويصور فى كتابه الثانى الدولة المثالية .

وينحى مور باللائمة على الطبقة الحاكمة والنبلاء باعتبارهم المسؤولين عن المساوئ الاقتصادية والادارية فى بريطانيا . ويرى فى النبلاء فئة عاطلة تعيش عالة على جهود عمالهم الزراعيين ويحيطون أنفسهم بجاشية قوامها عناصر جاهلة لا دراية لها بأية حرفة وليس لها مصدر كسب . كما كان يرى كافتصادى أخلاقى أن التفاوت الفاحش بين الأغنياء والفقراء هو مصدر كل المتاعب الاقتصادية . وينعى على الطبقة الغنية اسرافها فى الانفاق الاستهلاكى سواء فى الملابس أو المأكول ، وعلى الطبقة الفقيرة تبديد دخولها الضئيلة فى المسكرات والمخدرات وممارسة ألعاب الحظ . ويرى علاج ذلك فى تحسين الادارة بالتوجيه الرشيد للانفاق بما يحقق صالح المجتمع . ويدعو الى أن تأخذ الطبقة العاملة بمبدأ التخصص وتحقيق أقصى وأفضل استخدام للموارد المادية والبشرية .

ويرأس الادارة الحكومية فى جزيرة يوتوبيا حاكم منتخب من الشعب ويرعى شئونه بمعاونة مجلس شورى قوامه شيوخ منتخبون عن مدن الجزيرة الأربع والخمسين . ويوجب على الفلاسفة والحكماء بذل النصح للحكام . وأن تسود المساواة بين الجميع وهو ما يقتضى عدم حصر الثروة فى أيدي القلة وترك الأغلبية التى تشقى وتكد وتعمل لصالح مجتمعها فى حالة فقر مدقع بسبب جشع الأغنياء العاطلين . وأن تشغل الوظائف بالانتخاب وعلى أساس

(٢) يفيد الأصل اللاتينى لكلمة Utopia المدينة التى لا وجود لها فى الواقع وغدا يطلق على المدينة الخيالية .

انجدارة وليس عن طريق الرشوة • وعلى كل فرد أن يدرس ويمارس إحدى الصناعات الى جانب الزراعة ، وأن تسند اليه الدولة عملا معيناً ، وأن تحدد ساعات العمل اليومي •

والواقع أن مور وان لم يكن يعنى بكتابة هذا أصلاً معالجة جوانب ادارية ، الا أنه يعكس فكراً اصلاحياً يبين مدى الاهتمام بالادارة في الفترة ما بين سنتي ١٤٨٠ و ١٥٥٠ ، كما أنه وجه أنظار رواد حركة اليقظة الفكرية الى بعض جوانب التغيير الجذري نحو تحقيق ادارة أحسن للموارد المادية والبشرية^(٤) •

نيقولا مكيافيلي Niccolo Machiavelli :

ولد بمدينة فلورنسا سنة ١٤٦٩ الأسرة متوسطة وكان موظفاً مخلصاً في حكومتها • وقد تفرغ للكتابة بعد أن فقد وظيفته الحكومية سنة ١٥٢٧ • وعلى نقیض الفكر المثالي الأخلاقي لتوماس مور نجد مكيافيلي يشتهر بمنحى فكري يتسم بالواقعية اللاأخلاقية إذ كان يرى من الخطأ التزام ما ينبغي أن يكون من سلوك ولو كان فاضلاً خلافاً لما هو كائن ولو كان سلوكاً مردوفاً •

وإذا كان يؤخذ على كتابه « الأمير » مجافاته للقيم الدينية والأخلاقية فإنه يعكس واقع مجتمعه الايطالي المتمرد على القيم ابان تحوله من جمود العصور الوسطى الى انطلاق عصر الاحياء • كما كانت حكومة فلورنسا ذات الشكل الجمهوري والتي كان يحكمها آل مدتشى ، رغم تمتعها بثراء وفير على درجة كبيرة من الضعف أطمع فيها جيرانها من الولايات المتصارعة والتي يستبد بالأمر فيها أمراء اقطاعيون يخضعون لسلطة بابوية روما • لقد مزقت الصراعات المحلية ، وحدة ايطاليا في وقت ظهرت فيه الدول الأوروبية الموحدة كفرنسا وألمانيا وأسبانيا بعد تخلصها من أمراء الاقطاع •

(٤) يراجع فيما تقدم « كلود » في المرجع السابق ص ٣٩ — ٤١ وكذا د. زكى نجيب محمود في دراسته لكتاب « يوتوبيا » المنشور في تراث الانسانية — المجلد الأول — عدد ٥ ص ٣٦٨ — ٣٨٥ •

فهذه الظروف البيئية مجتمعة كان لها تأثيرها البالغ على فكر مكيا فيلي ، فحركه ولاؤه لمدينته فلورنسا ولحكومة آل مدتشى فيها الى اصدار كتابه « الأمير » الذى يدعو فيه أميره أن يسلك فى سبيل الحفاظ على استقلال البلاد ووحدة كل الوسائل المحققة لذلك ولو اتسمت بالعنف والأخلاقية • ويرى أن القوة والسيطرة تمكنان الأمير من الحصول على قبول الشعب والالتزام بما ينشده له من اصلاح مادام يتحاشى أسباب سخطه ونقمته •

وتتطلب اقامة دولة جديدة أن يكون الحاكم على درجة كبيرة من الدراية بأحسن أساليب الحكم والادارة • وعدم التراخى فى حسم المشاكل فور ظهورها ، بل والعمل على تدارك وقوعها مستقبلا • ونظر شكاوى مواطنيه وازالة أسبابها •

كما يدعو أميره الى تحفيز العناصر الكفوة والماهرة فى التجارة والصناعة وسائر الوظائف والحرف ، وحسن اختيار أعوانه من الوزراء والموظفين وأفراد حاشيته بأن يكونوا من ذوى العقول الراجحة والبصر بالأمور وممن يخلصون النصيحة دون ما رياء أو مداينة •

ويطالب الأمير بالعمل على رفع الروح المعنوية لرعاياه وخاصة عند احداق المخاطر أو الشدائد بهم وأن يوجه اهتمامه الى مختلف الجماعات ويلتقى بها من حين لآخر ويكون لها مثالا يحتذى فى الانسانية •

ويرى مكيا فيلي أن خصائص القيادة قد تكون طبيعية أو مكتسبة ويحرص فى كتابه على تزويد الأمير بالمهارات التى يتعين على القائد والمدير الناجح اكتسابها ، ويقدم لنا بعض مفاهيم الادارة الحكومية الكفوة •

والواقع أن تقدير مكيا فيلي واتجاهاته يستلزم على الدوام وكما قيل بحق أن ننظر اليه فى اطار عصره (٥) •

(٥) يراجع ، الأستاذ على ادهم فى دراسته لكتاب الأمير والمنشود بترات الانسانية — المجلد الأول العددان ٤ ، ٥ ص ٣٣٠ — ٣٥٢ ، وكذا كلود فى المرجع السابق ص ٤١ — ٤٥ •

ثانياً - عوامل اليقظة الفكرية :

مع مطلع القرن الثامن عشر جددت سلسلة من الظروف والعوامل التي كان لها تأثيرها البعيد في صحوة الفكر الإداري الغربي . وتتمثل أساساً في نمو المدن الكبيرة وقيام الدول الأوروبية الحديثة التي اعتمدت على أجهزة إدارية قوية في تصفية نظام الاقطاع . وبزوغ فجر الثورة الصناعية وتطور نظام الانتاج . واقتتران ذلك بظهور جيل من المديرين لهم مفاهيمهم وأساليبهم الإدارية التي عني بدراستها ومناقشتها ابتداء رواد الفكر الاقتصادي الأوائل .

ونشير فيما يلي بإيجاز الى أثر تطور نظام الانتاج ودور الفكر الاقتصادي في يقظة الفكر الإداري في هذه المرحلة من مسيرته .

(١) أثر تطور نظام الانتاج :

تحولت بريطانيا بفضل الثورة الصناعية وخلال القرن الثامن عشر من بلد زراعى متخلف الى دولة صناعية وتجارية متقدمة . وأفضى هذا الانقلاب الصناعى الى تغيرات جذرية في تنظيم الانتاج الذى مر بالمراحل التالية :

١ - النظام المنزلى :

وفي ظل هذا النظام كان الفلاح وأفراد أسرته يمارسون نشاطاً إنتاجياً أد يقومون بشراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها محلياً . ويرجع الأخذ بهذا النظام وانتشاره منذ القرن الثالث عشر الى ضآلة رأس المال المطلوب للإنتاج وقلة وسائل الانتقال والافتقار الى أسواق كبيرة مع عندهم تركز السكان في مناطق بعينها . ولم يكن هذا المشروع العائلى بحاجة الى استخدام تخطيط أو رقابة أو غير ذلك من الأساليب الإدارية .

٢ - نظام التاج :

ويطلق عليه اصطلاح Putting-out System وفيه يقدم التاجر المادة الخام الى الصانع ويحسب أجره بالقطعة على أساس وحدة الانتاج ، ويختلف

هذا النظام عن سابقه في أن الصانع هنا بدأ يفقد استقلاله ويتحول الى أجير يعمل لحساب التاجر العميل ، وهو اختلاف له أهميته بالنسبة لدارس التاريخ الإداري .

ويرجع الأخذ بهذا النظام الى تعاقد التجار على كميات كبيرة من الانتاج السلعي واستخدام الآلة بالنسبة لبعض أجزاء العملية الانتاجية .

وقد اقتضى هذا النظام الأخذ بأسلوب الرقابة على استخدام الخامات . ولم تكن هذه الرقابة لتمنع انتشار سرقتها رغم ما سن من تشريعات وعقوبات رادعة في هذا الصدد .

٣ - نظام المصنع :

لم يكن استحداث هذا النظام لمجرد الرغبة في الاشراف على الصانع ورقابة استخدامهم للخامات ، وانما يرجع الى ظهور القوى البخارية المحركة والاعتماد على الآلات في الانتاج الكبير ، والحاجة الى رؤوس أموال ضخمة بسبب زيادة التكاليف الرأسمالية للمشروعات مما تعذر معه على الأفراد شراء واقتناء آلات في منازلهم . وغدا من المتعين على العمال السعي الى المصانع حيث تتركز الآلات بما يمكن من تشغيلها على نحو يكفل تحقيق أقصى انتاج بأقل التكاليف .

واذا كانت الادارة في ظل نظام المصنع قد اتسمت برقابة وتنظيم محكمين الا أن اهتمام أصحاب المشروعات كتجار وكمنتجين كان موجها الى تصريف انتاجهم وليس الى اقامة نظام اداري جيد .

وعلى أي حال فان الضرورة دعتهم الى الاهتمام ببعض المفاهيم والتطبيقات الادارية كرقابة استخدام الخامات التي استهدفت ابتداء منع سرقتها واتجهت بعد ذلك الى الحد من فاقدها . ولكن ظل الاهتمام برقابة الجودة ضئيلا اذ استمر الانتاج دون التزام بمعايير ومواصفات جودة نمطية .

وكانت الرقابة المالية تمثل آنذاك أهم جوانب الرقابة الادارية ، ولعل

ذلك راجع الى أن أصحاب المشروعات كانوا من طبقة كبار تجار بريطانيا الذين أخذوا أفضل أساليب الرقابة المحاسبية والمالية عن إيطاليا •

كما ظهرت فكرة التخطيط ممثلة في اختيار موقع المصنع وتحديد نسب استهلاك الآلات • وحظى الاشراف والتوجيه في ظل نظام المصنع باهتمام ملحوظ لضمان التنفيذ السليم للتعليمات وتحقيق العمال أقصى انتاج •

وبرز في ظل هذا النظام بعض رجال الأعمال ذوي المقدرة الادارية الفائقة مثل ريتشارد أكريت وغيره من ذوي المهارة في ممارسة أساليب التنسيق بالنسبة للأفراد والمواد والآلات ، والذين شغلوا بمواجهة مشاكل الانتاج الآلى وتركوا أمر دراستها واستخلاص مبادئ الادارة السليمة للاقتصاديين التقليديين •

(ب) دور الفكر الاقتصادي :

أدى تركيز العمال والآلات والخامات في أماكن توطن الصناعة الى ظهور مشاكل الاشراف والرقابة وتقسيم العمل وتنسيقه والاهتمام بوظائف المديرين، وهو ما استرعى اهتمام رواد الفكر الاقتصادي الأوائل الذين كان لهم فضل المسبق الى مناقشة هذه الأمور في كتاباتهم لارتباطها الوثيق بزيادة الانتاج وتحسينه والانماء الاقتصادي بوجه عام ، وهو ما تؤكد دراستنا التالية لأحد رواد هذا الفكر •

آدم سميث Adam Smith :

ولد سنة ١٧٢٣ بمدينة كيركالدي في اسكتلندا والتحق سنة ١٧٢٧ بجامعة جلاسجو وعين سنة ١٧٥١ أستاذا للمنطق ثم للفلسفة الأخلاقية في هذه الجامعة مدة ثلاثة عشر عاما^(٦) ثم قضى فترة في فرنسا اتصل خلالها بالاقتصاديين

(٦) كان برنامج تدريسه لهذه المادة يشمل أربعة أقسام هي : اللاهوت والأخلاق والعدالة والسياسة التي تشمل الاقتصاد السياسي وقد عرض للأخلاق في دراسة نشرها سنة ١٧٥٩ بعنوان « نظرية المشاعر الأخلاقية » وتتضمن تحليلا للمبادئ التي يمكن بمقتضاها الحكم على سلوك الآخرين •

الفزيوقراط دعاة الحرية الاقتصادية أمثال « كسناي » و « ترجو » + كما كان على اتصال مستمر برجال الأعمال في مدينة جلاسجو + وفي سنة ١٧٨٧ اختير مديرا لجامعة جلاسجو وتوفي سنة ١٧٩٠ .

.. في سنة ١٧٧٦ أصدر سميث كتابه المشهور « ثروة الأمم » الذي ظهر ابتداء بعنوان «دراسة في طبيعة وأسباب ثروة الأمم» An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations وهذا الكتاب ثمرة دراسة طويلة استغرقت نحو عشرين عاما وتفكير علمي مستمر في مشاكل الانماء الاقتصادي بأوربا في عصره . ويعتبر سميث في مقدمة رواد الفكر الاقتصادي الحر اذ لم يدخر وسعا في الدعوة الى الحرية الاقتصادية وبالتالي حرية العمل ، ولذا نجده يشجب فكرة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي التي كانت قوام المذهب التجاري . كما كان من أشد المؤمنين بفكرة القانون الطبيعي التي سادت طوال القرن الثامن عشر ، ومقتضاها أن ثمة قوانين تقتضيها العدالة ويوحى بها العقل والأخلاق ، وكان متأثرا في ذلك بالفزيوقراط وان خالفهم في اعتبار العمل الانساني أيا كان نوعه لا الأرض هو المصدر الأساسي للقيمة والثروة .

ولما كان سميث يرى في زيادة قوة العمل زيادة في ثروة الأمم ، لذلك نجده يعنى في كتابه بدراسة توفير حرية العمل والحافز الشخصي وتصنيف العمل وتقسيمه وتحديد الأجر كمقابل للعمل والعوامل المؤثرة في ذلك .

انه يدعو الى الحرية الاقتصادية لضمان حرية رب العمل في مزاوله النشاط الاقتصادي الذي يرغب في ممارسته وحرية العامل في اختيار رب العمل الذي يعمل عنده . ويرى أنه في ظل نظام الاقتصاد الحر يتجه الانسان مدفوعا بهزيمة المصلحة الشخصية الى تحسين أحواله . وهذا الحافز الشخصي كفيل بتحقيق خير المجموع ومن ثم تحقيق الانماء الاقتصادي والاجتماعي تلقائيا ، ولذا فانه يتعين على الدولة أن تتخلى عن التدخل في النشاط الاقتصادي وتقنيده .

ويصنف الأعمال فمنها الأعمال المنتجة التي تضيف قيمة على ما تعالجه من

أشياء وهى : الزراعة فالصناعة فالتجارة مرتبة حسب أهميتها الانتاجية ، أما الأعمال غير المنتجة كالخدمات فهى وان كانت أعمالا نافعة الا أنها لا تحقق مزيذا من القيمة •

أما تقسيم العمل والتخصص فمن شأنه زيادة انتاج العامل وبالتالي زيادة ثروة الأمم اذ يزيد من مهارة العامل ويوفر الوقت الضائع فى الانتقال بين الأعمال المختلفة ويشجع على اختراع الأدوات التى تيسر انجاز العمل •

والأجر عند سميث يمثل أصلا ناتج العمل الذى كان يتول كله فى بدء الحياة البشرية الى العامل ، وبعد تملك الأرضى ورؤوس الأموال أصبح الاقطاعى والرأسمالى يقاسمان العامل هذا الناتج بل وابتلع الربح وناتج العمل مما ينم عن ظلم طبقة الاقطاعيين والرأسماليين لطبقة العمال •

واذا كان الأجر النجارى يتحدد بالاتفاق بين أصحاب الأعمال والعمال فإنه يتأثر بمدى عرض وطلب قوة العمل ، ومن الميسور لأصحاب الأعمال الاتفاقي فيما بينهم على خفض الأجور •

ولذلك يرى « أن العدالة تقتضى أن يكون لمن يوفرون الغذاء والكساء والمسكن الشعب ، نصيب من ناتج عملهم يكفل لهم المستوى الملائم من الغذاء والكساء والمسكن » (٧) •

والواقع أن سميث يقدم لنا نموذجا لاسهام الفكر الاقتصادى فى يقظة الفكر الادارى والذى استمر فى مرحلة انطلاقه بحيث أصبحنا لا نجد مؤلفا فى الاقتصاد يخلو من المتعرض لهذا الجانب أو ذاك من جوانب الفكر الادارى مناسبة الكلام عن الانتاج وتنظيمه والعمل واقتصادياته •

(٧) يراجع فيما تقدم كلود فى المرجع السابق ص ٥٤ — ٥٦ وكذا د. عبد المنعم الطنابلى دراسة لكتاب ثروة الأمم منشورة فى « تراث الانسانية » المجلد الأول عدد ١ ص ٥٢ وما بعدها . وكتاب « الادارة العلمية والعلاقات الانسانية » Scientific management and human relations للأستاذ روبيرت جيمس ديوت فobert james Dalute طبع نيويورك سنة ١٩٦٤ ص ١٤٣ — ١٤٥ ويتضمن هذا الكتاب عرضا للآراء والموضوعات والمطالعات الخاصة بدارس الفكر الادارى الرئيسية وروادها •

المبحث الثانى

انطلاق الفكر الادارى

ترتب على قيام الثورة الصناعية فى بريطانيا اثر اكتشاف الطاقة البخارية واستخدامها فى النصف الثانى من القرن الثامن عشر انطلاق البرجوازية التى حققت ثروات طائلة فى ظل المذهب التجارى الى اقامة المشروعات الصناعية الضخمة التى تستخدم الآلات البخارية وتضم آلاف العمال فى مراكز توطن الصناعة .

كما اقتضى قيام الثورة الفرنسية فى نهاية القرن الثامن عشر واعلانها مبدأ الحرية الذى انعكس أثره فى الفكر الاقتصادى آنذاك ممثلاً فى المناداة بحرية العمل المبادرة بالغاء نظام الطوائف الحرفية باعتباره قيداً على حرية العمل ، وبذلك أصبح العمل سلعة تخضع لظروف العرض والطلب .

وقد كشف الأخذ بمذهب الحرية الفردية فى ممارسة النشاط الاقتصادى عن التضارب البين فى المصالح بين أصحاب الأعمال والعمال ، اذ اندفع أصحاب الأعمال بتأثير الأنانية الفردية والحرص على جنى الأرباح الوفيرة الى الاستغلال البشع لقوى العمل بمقابل زهيد مما كان له أثره البعيد فى سوء الأحوال الاقتصادية والاجتماعية للعمال الذين اضطرتهم الحاجة المعاشية الى بذل أقصى طاقاتهم الانتاجية بأجر بخس لا يكفل لهم العيش الكفاف .

لذلك قام بعض المفكرين مثل « أوين » بتوجيه نظر أصحاب الأعمال الى ضرورة العناية بالآلات الحية (العاملين) قدر اهتمامهم بالآلات الصماء لما يحققه ذلك من زيادة الانتاج والأرباح .

وشهد النصف الثانى من القرن التاسع عشر مقدمات حركة الادارة العلمية واستخدام هذا الاصطلاح ذاته . فمع نمو مشروعات الأعمال حجماً

وعددا جد العديد من المشكلات الادارية لم يكن للمديرين سابق عهد بها والتي غدا من المتعين مواجهتها بفكر ادارى متطور ، وبالفعل تحول هذا الفكر من مجرد الاهتمام بالمصنع وموقعه الى الاهتمام بتفصيلات ما بداخله من بشر وآلات وخامات ولذا انطلق الفكر الادارى لمناقشة نظم الحوافز وأصول وأساليب التنظيم العلمى للعمل وهو ما تعكسه أفكار كل من « بابيدج » و « نون » *

وكان اتجاه الفكر نحو التأصيل العلمى للإدارة لا كحقل ممارسة فحسب بل كمادة دراسة أيضا سواء فى مجال إدارة الأعمال التى أخذت فى الاستقلال عن دراسات علم الاقتصاد ، أو فى مجال الإدارة العامة التى ظهرت دعوة قوية لتخليصها من تبعيتها لدراسات علم السياسة ، وهو ما تفصح عنه أفكار كل « متكاف » و « ولسون » وذلك حسبما تبينه دراستنا التالية لهؤلاء الرواد وتراثهم الفكرى الذى مهد قيام مدارس الفكر الادارى فيما بعد *

روبرت أوين Robert Owen :

وهو أحد رجال الأعمال البارزين فى صناعة النسيج باسكتلندا ولد سنة ١٧٧١. وتولى إدارة مجموعة من مصانع النسيج بنيولانارك فى اسكتلندا فى الفترة من سنة ١٨٠٠ الى ١٨٢٨ ، وقد أجرى خلالها تجاربه الانسانية الرائدة فى حقل علاقات العمل مكرسا جهوده لتوفير أكبر قدر من الرعاية الاجتماعية وتهيئة ظروف معيشية أفضل للعمال سواء فى داخل المصانع أو خارجها *

كان أوين حريصا على خلق مجتمع مثالى فى منطقته الصناعية نيولانارك فشق الطرق وأقام المساكن للعمال ، وفتح مجال تبيع لهم السلع الضرورية بأسعار التكلفة وخفض ساعات عملهم ، وقدم وجبات الطعام فى المصانع بأسعار مخفضة ، ووفر نوعا من التأمين الصحى للعمال ، وأنشأ لهم نوادى لقضاء ساعات الفراغ ، وكان له دوره فى الأخذ بالتنظيم النقابى للعمال لأول مرة فى بريطانيا بل وفى العالم *

وشمل الأطفال برعايته فمنع تشغيلهم دون سن العاشرة ، وحدد ساعات عملهم بما لا يجاوز عشرة وثلاثة أرباع ساعة ، وحظر توقيع عقوبات عليهم .
• وأنشأ مدارس للأطفال دون سن العاشرة للعناية بتنشئتهم .

كما قرر أن يكون باب غرفة مدير المصنع مفتوحاً أمام كل عامل يشكو من اللوائح والتعليمات ، وخول كل عامل حق الاطلاع على تقرير نشاطه ومناقشته والتظلم منه اذا ما استشعر حيفاً في معاملته .

وقد أوضح أوين أساس فكرته في توفير كافة حور الرعاية الاجتماعية للآلات الحية (العاملين) في خطاب وجهه سنة ١٨١٣ إلى مديري المصانع بقوله : « ... » . انى نظرت الى المجموعة البشرية منذ بدء اصطلاحى بالادارة والى الآلات والى كل جزء من المنشأة على أنها نظام يتكون من أجزاء كثيرة من واجبى ومن صالحى أن أجمع بينها بحيث يحدث التعاون بين كل يد وزنبرك ورافعة وعجلة بفاعلية ينتج عنها أكبر كسب مادى لأصحاب العمل » .

وبعد أن أشار أوين الى الاهتمام البالغ بالآلات الصماء تساءل عما يمكن أن يحدث اذا خصصت عناية مساوية بالآلات الحية فقال « عندما تكتسب المعرفة الصحيحة بهذه الآلات وبتركيبها العجيب وبقوى الضبط الذاتى فيها ، وعندما يستخدم الزنبرك الرئيسى الصحيح فى مختلف حركاتها ، فسوف تدرك قيمتها الحقيقية ، وتجد ما يدفعك على الفور الى تحويل تفكيرك مرات أكثر من الآلات الجامدة الى الحية ، وتكتشف أن الأخيرة يمكن أن تدرب بسهولة ، وتوجه للحصول على زيادة كبيرة فى الربح المالى ، فى حين تستطيع أن تستخلص منها أيضاً رضا كبيراً ولموساً » .

ويبين ما سوف يحققه الانفاق على رعاية الآلات الحية من عائد بقوله « اننى أستطيع أن أؤكد لكم بناء على تجربة لا تخدعنى أن ما تنفقون من وقت ومال فى هذا السبيل اذا وجد بناء على معرفة حقيقية بالموضوع ، ينتظر أن يعطى عائداً لا يقتصر على خمسة أو عشرة أو خمسة عشر فى المائة من

رأس المال المنفق ، بل يغلب أن يكون خمسين في المائة وفي حالات كثيرة مائة في المائة » .

ويستطرد في تأكيد صحة تجربته في هذا الصدد بقوله « والحقيقة أنه بعد تجربة الآثار المفيدة الناجمة من العناية والاهتمام الكافي بالأجهزة الميكانيكية أصبح من السهل على العقل المفكر أن يستخلص على الفور أنه ينتظر أن ينتج مزايا مساوية على الأقل عند بذل اهتمام مماثل بالآلات الحية » وعندما لوحظ أن الأجهزة غير الحية تحسنت كثيرا عندما أصبحت متينة وقوية بحيث كان من مقتضيات الاقتصاد أن نحافظ على دقتها ونظافتها ، ونوفر لها بانتظام أفضل المواد التي تمنع الاحتكاك الذي لا مبرر له ، ونحتفظ بها في صلاحية كاملة بنوفر أسباب ذلك . فمن الطبيعي أن نستخلص بالنسبة للآلات الحية الأكثر دقة وتعقيدا أنه ينتظر لها أن تتحسن بنفس الدرجة عندما تدرب لتصل الى القوة والحيوية ، وأنه سوف يظهر أنه من الاقتصاد الحق أن يحتفظ بها دقيقة ونظيفة وأن نعاملها برفق بحيث لا يتعرض نشاطها العقلي لكثير من الاحتكاك المبهج . وأن نحاول بكل وسيلة أن نزيد من دقتها ، وأن نزودها بانتظام بكمية كافية من الغذاء الصحي وضرورات الحياة الأخرى بحيث تحمي الجسم من أن يتعرض للتلف أو الاضمحلال قبل الأوان . وقد أثبتت التجربة صحة هذه التوقعات » .

والواقع أن أوين كان يؤمن بأثر الظروف البيئية للعامل داخل المصنع وخارجه على كمية انتاجه ونوعيته ، ولذا يرى أن تكون شئون الأفراد للعاملين هدف الادارة وليست مجرد وظيفة ثانوية لها ، وأن تعاطف العمال مع ادارة الأفراد لا يتحقق الا اذا تخطت الادارة عن الأخذ بمفهوم الاحسان والتفضل على العمال ، وهو ما استحق معه أن يلقب « أبو ادارة الأفراد الحديثة » .

لقد أمضى أوين الثلاثين سنة التي عاشها بعد تقاعده من عمله الاداري سنة ١٨٢٨ حتى وفاته سنة ١٨٥٨ في الدعوة لأفكاره وتجاربه في اصلاح الاجتماعى لأحوال العمال سواء في الصحافة أو المناسبات العامة . وهى الأفكار

والتجارب التي تبناها بعد مضي أكثر من قرن « ألتون مايو » رائد مدرسة العلاقات الانسانية المعاصرة (٨) .

تشارلز بابيدج : Charles Babbage :

لم يكن بابيدج من رجال الصناعة أو الادارة رغم أن تراثه الفكرى كان بعيد الأثر في مفاهيم الادارة وتطبيقاتها . ولد سنة ١٧٩٢ وشغل منصب أستاذ الرياضيات بجامعة كمبردج في بريطانيا سنة ١٨٢٨ حتى سنة ١٨٣٩ وأحرز شهرة كعالم رياضى ومخترع الآلة حاسبة مهدت لاختراع الحاسبة الالكترونية الحالية . اهتم بشئون الورش والمصانع فعمد الى زيادة العديد منها سواء في بريطانيا أو في أوروبا وقادته ملاحظة أساليب العمل فيها الى أن ثمة مبادئ عامة تحكم تنظيمها وقابلة للتطبيق في كل حقل يتطلب تنسيق الجهود البشرية لبلوغ أهداف عامة ، وهو ما خلص اليه فيما بعد تيلور رائد مدرسة الادارة العلمية ، وكان بحق أول من عالج موضوع الادارة بطريقة علمية .

وهو ما يعكسه كتابه « اقتصاد الآلة والصناعات » Economy of Machinery & manufactures الذى ظهر ابتداء من سنة ١٨٣٢ حيث أبرز أن مبادئ الادارة تتحدد بالخبرة وتطبق على نطاق واسع .

ويتمثل منهجه العلمى في معالجة موضوع الادارة في مقترحاته التالية :

- ١ - تحليل عمليات التصنيع والتكلفة .
- ٢ - استخدام أساليب دراسة الوقت .
- ٣ - الاستعانة بنماذج نمطية مطبوعة في الدراسة .
- ٤ - استخدام طريقة المقارنة في دراسة التطبيقات .
- ٥ - دراسة أثر الأوراق الملونة وألوان الحبر في اجهاد النظر .

(٨) يراجع كلود جورج في « تاريخ الفكر الادارى » ص ٦٠ ، ٦١ وكذا هارود ميريل في « المأثورات في الادارة » ص ١٣ وما بعدها من الأصل الانجليزى وص ١٦ وما بعدها من الترجمة العربية . والموسوعة الادارية التى أصدرها « كارل هيل » مطبع نيويورك سنة ١٩٦٣ ص ٦٤٢ .

- ٦ — تحديد أحسن طريقة لصياغة الأسئلة •
- ٧ — تحديد الطلاب باستخلاصه من الاحصائيات الخاصة بالدخل •
- ٨ — تركيز عمليات الانتاج تحقيقا للاقتصاد •
- ٩ — اجراء ما يلزم من بحوث وتطيرير •
- ١٠ — دراسة موقع المصنع بالنسبة لقربه من مصدر الخامات • وتحديد ما اذا كانت الخامات يزيد أو ينقص وزنها بعد تصنيعها نهائيا •

١١ — استخدام نظام اقتراحات مفيد بما يمكن كل شخص من تحقيق المزيد من المزايا بتطبيق أى تحسين قد يكتشفه •

ونعرض فيما يلى نموذجا لمنهجه العلمى التحليلى الذى التزمه فى مؤلفه السابق وذلك بالنسبة لمبدأ تقسيم العمل اذ يقول « ربما كان أهم مبدأ يعتمد عليه اقتصاد صناعة ما هو تقسيم الواجبات بين الأشخاص الذين ينهضون بالعمل • ولا بد أن يكون أول تطبيق لهذا المبدأ أحدث فى المرحلة الأولى من تاريخ المجتمع اذ يبدو جليها لأول وهلة أنه يمكن تحقيق مزيد من الارتياح والرضا عندما يقصر رجل واحد عمله على صناعة الأقواس ، وآخر على بناء المنازل ، وثالث على بناء القوارب وهكذا • ومع ذلك فان هذا التقسيم للعمل أى حرف لم يكن نتيجة التفكير فى أن الثروة العامة فى المجتمع سوف تزداد نتيجة لهذا الترتيب ، ولكنه لابد أن يكون قد نتج عن ظروف كل فرد وهو يعمل اذ يكتشف أنه يستطيع أن يحصل على ربح من قيامه بعمل واحد أكبر مما اذا قام بحرف متنوعة ، ولا بد أن يكون المجتمع قد حقق تقدما كبيرا قبل أن يتمكن من تطبيق هذا المبدأ فى الورشة » •

ثم يستطرد مفصلا المزايا المترتبة على تطبيق هذا المبدأ على النحو التالى :

أولا — قصر فترة التعلم :

يقول بابدج « من المسلم به أن الوقت الذى يستغرق فى تعلم أى فن يعتمد على مقدار الصعوبة فى ممارسته ، وأنه كلما زاد عدد العمليات المتميزة

طال الوقت الذى يحتاج اليه الصبى فى التعليم ، وقد اعتبرت خمس أو سبع سنوات فى كثير من الحرف على أنها الوقت الذى يلزم الصبى لاكتساب معرفة بفنه ويمكنه أن يرد الى معلمه من نتاج عمله خلال الجزء الأخير من هذه الفترة ما تكبده من نفقات أولها • وأما اذا قصر اهتمامه على تعلم عملية واحدة من صناعة الابر مثلاً بدلاً من تعلم مختلف العمليات فسوف تستأثر عملية واحدة باهتمامه ، وبذلك لا تستنفد الا نسبة صغيرة جداً من وقته دون عائد فى البداية • ويصبح بذلك جميع الوقت الباقي مقيداً لمعلمه ••• كما أن السهولة فى الحصول على المهارة فى عملية مفردة وامكان جعلها مصدراً للكسب فى فترة مبكرة من الحياة سوف تشجع عدداً أكبر من الآباء على أن يرسلوا أبناءهم لتعلمها • وينتج عن هذه الظروف أيضاً أن يزداد عدد العمال فتسرع الأجور بالانخفاض ••• » •

ثانياً — توفر الوقت الضائع :

« ان الوقت دائماً ما يضيع فى الانتقال من حرفة الى أخرى • فعندما تكون يد الانسان أو عقله مشغولة وقتاً ما فى أى نوع من العمل فانها لا تستطيع فى التو أن تغير وظيفتها وتنهض فى العمل الجديد بفاعلية كاملة اذ أن عضلات الأطراف المستخدمة فى العمل الجديد تكون قد اكتسبت صلابة أثناء الراحة تجعل كل تغيير بطيئاً وغير متساو فى بدايته ، ويبدو أنه تحدث نتيجة مشابهة فى أى تغير فى الجهد العقلى ، فالانتباه الذى يحظى به موضوع جديد لا يصل الى درجة الكمال فى البداية التى يصل اليها بعد شئ من الممارسة ••• » •

ثالثاً — اكتساب مهارة أكثر :

« يولد التكرار المستمر لنفس العمليات فى العامل بالضرورة درجة من التفوق والسرعة فى عمله لا يصل اليها مطلقاً الشخص الذى يرغب على تنفيذ عمليات مختلفة كثيرة ، وتزيد السرعة فوق ذلك نتيجة لكون معظم العمليات فى المصانع التى يطبق فيها نظام تقسيم العمل لدرجة كبيرة تدفع الأجور على نظام القطعة ••• » •

رابعاً — تحسين الأدوات المستخدمة :

« يطلب تقسيم العمل تدبير الأدوات والآلات اللازمة لتنفيذ عملياته وعندما تكون كل عملية في صناعة منتج هي المهنة الوحيدة لأحد الأفراد ، فسوف ينحصر اهتمامه في عملية بسيطة محدودة ، فالأرجح أن يرد على فكره كل تحسين في شكل أدوات العمل أو في طريقة استخدامها بقدر أكثر منه إذا كانت تشغله ظروف كثيرة التباين • ومثل هذا التحسين في الأدوات يعتبر بصفة عامة الخطوة الأولى نحو تحسين الآلات ••• » •

ولما توقع أن أفكار بابدج تمثل بوادر حركة التنظيم العلمي للعمل أو ما يسمى اصطلاحاً بالترشييد^(٩) •

هنري متكاف Henry Metcalfe :

ولد سنة ١٨٤٧ وتلقى دراسته العسكرية في وست بويونت سنة ١٨٦٨ بالولايات المتحدة الأمريكية • وعمل ضابطاً بالجيش وتولى إدارة بعض مخازن الأسلحة والمصانع الحربية • وأجرى دراسات رائدة في الرقابة والتكليف كشفت عن مساوئ أساليب التنظيم والرقابة التقليدية في الصناعة والتي تتمثل أساساً في الضياع وعدم الفاعلية ، لذلك رأى في سنة ١٨٨١ الأخذ بنظام الرقابة على درجة كبيرة من الدقة والكمال استمر مطبقاً في ترسانة فرنكفورد التي كان يعمل بها بعد أن تركها بسنوات • وخلص من دراساته إلى وجود مبادئ عامة تشكل علم الإدارة ، ويتم التوصل إليها عن طريق الملاحظات والتجارب المقارنة كما هو الشأن في العلوم الطبيعية •

لقد اعترف تيلور رائد مدرسة الإدارة العلمية فيما بعد بأنه مدين في بعض أفكاره لمتكاف • كما أشادت الجمعية الأمريكية للإدارة بالطابع العلمي المتقدم لنظامه الرقابي والمعمول به حتى اليوم ، ولذا اعتبر بحق عبقرية إدارية •

(٩) يراجع كلود في « تاريخ الفكر الإداري » ص ٧٢ — ٧٤ ، وهارود ميريل في « المأثورات في الإدارة » الترجمة العربية ص ٢٣ — ٣٤ •

وفي سنة ١٨٨٥ نشر كتابا بعنوان « تكلفة الصناعات وادارة الورش العامة والخاصة »
The cost manufactures and the Administration of Workshops, Public and private
الادارة •

ويقيم متكاف نظرية الادارة على أساس النظام والرقابة ، فهو يرى أنه ينبغي أن تتبع كل سلطة من مصدر معين مع اتصال عكسي يرتد الى هذا المصدر في شكل معلومات تتعلق بمصروفات وانجازات • ولا يعنى هذا أن متكاف كان يعمل كثيرا على السجلات والتقارير ويركز عليها بل على العكس نجده يتخلص من أغلبها باستثناء التقارير الهامة والضرورية • لقد استبعد ثلاثة عشر سجلا وتقريرا من مختلف الأنواع كانت مستعملة في ترسانة فرائكفورد •

واستمر في تجاربه في سبيل أساليب رقابية أفضل واشتغل بالتدريس في كلية وست بوينت حتى تقاعد سنة ١٨٩٣ وتوفي ١٩١٧ •

ونجترى هنا بعض أقواله الواردة في مقدمة كتابه سالف الذكر والتي تفصح عن فكره العلمي في الادارة اذ يقول « بالنسبة لوجود علم الادارة ومنهج البحث التجريبي فيه تعتبر ادارة الترسانات وغيرها من الورش فنا الى درجة كبيرة ، وتعتمد على تطبيق مبادئ معينة على حالات كثيرة مختلفة ، واذا أخذت هذه المبادئ مجتمعة فانها تشكل ما يمكن أن يطلق عليه علم الادارة » •

ولا تحتاج هذه المبادئ أن تضاع أو حتى يعترف بها بوضعها الحالي ، فهي تختلف باختلاف الظروف التي تتطلب استخدامها ، حتى ولو كان لها نفس المضمون فان القواعد الخاصة بالسلوك المستمدة منها قد تكون شديدة التباين في الظروف المختلفة • ومع ذلك فان سمتها في كل مجموعة من الظروف هي نفسها ، وهي في مجموعها تشكل ما يعرف بتجربتنا • • «

« واذا كان هناك علم يرتبط بفن الادارة فانه مؤسس شأنه شأن غيره من العلوم الطبيعية على المقارنة بين المشاهدات التي تتجمع » •

« ولما كانت دقة المعرفة التي تستكشف لا يمكن أن تزيد على دقة البيانات التي تستند إليها ، فمن المهم ، حتى تجرى مقارنة سليمة ، أن تكون المشاهدات بعيدة عن الخطأ ما أمكن ، وأن يجرى قياسها على أساس معيار مشترك » •

« ويمكن تقسيم الخطأ في المشاهدة الى فئتين عامتين : الخطأ الآلى والخطأ الشخصى للمشاهدة • والنوع الأول يرجع الى المعيار نفسه والآخر الى تطبيق هذا المعيار وتسجيل القياس • ومهما يكن معيار القياس فانه يصلح للمقارنة اذا قبل بصفة عامة واذا طبق دون تحيز واذا سجلت النتائج بدرجة كافية من الدقة » •

ومن المسلم به بصفة عامة فيما يتعلق بالأخطاء الشخصية في الارصاد أننا نصل الى أقرب ما يكون من الحقيقة عندما يتوافر عدد كبير من الراصدين من نفس مستوى الجودة ، وعندما تقل معرفتهم الفردية عن النتائج المباشرة لما يرصدونه الى أدنى حد » •

وهو يأخذ بحساب التكاليف كأساس لتقييم الأداء وبالتالي رقابة الانجاز فيقول « اذا سلمنا بكفاية الأداء فان تفوق الادارة يقاس دائما بتكليفها • وتتكون هذه الكلفة من مجموع كلفة كل العمليات بحيث اذا أردنا أن نقيم ادارة ما بدقة فاننا في حاجة الى معرفة انجازاتها وتكاليف كل منها » •

« وكلما زاد التفصيل في هذه المعرفة زادت قيمتها لأنه لا يمكن حينئذ ربط أسباب الانفاق السابق بنتائجه بدرجة أكبر من الدقة فتريد الثقة في تأسيس الكلفة المستقبلية على ما عرف وتأكد من قبل وتقرر » •

ولا شك في أن دراسات وتجارب متكاف تعتبر خطوات متقدمة على طريق التنظيم العلمى للعمل (١٠) •

(١٠) يراجع كلود جورج في المرجع السابق ص ٨١ وكذا ميريل في المرجع السابق — الترجمة العربية ص ٤٥ — ٥٩ •

هنرى ر. تون Henry R. Towne :

ولد تون سنة ١٨٨٤ وتولى ادارة شركة يل وتون الصناعية طوال ثمانية وأربعين عاما حرص خلالها على الأخذ بأساليب الادارة الكفؤة ويعتبره البعض الرائد الحقيقى لحركة الادارة العلمية وان اقترنت باسم تيلور فيما بعد.

قدم تون ثلاثة أبحاث ضمنها أفكاره الأساسية كان أولها بعنوان « المهندس كرجل اقتصاد » The Engineer as an Economist وهى محاضرة ألقاها فى جمعية المهندسين الميكانيكيين سنة ١٨٨٦ ودعا فيها الى الاهتمام بالادارة كحل دراسة مستقل وتبادل الخبرات بين المديرين فى هذا المجال . كما قدم بحثه الثانى سنة ١٨٩٦ والذى ناقش فيه فكرة المشاركة فى الأرباح وانتقدتها لأنها غير عادلة إذ أن جهود العاملين قد تحقق عائدا فى عمل أو قسم معين ولا تحققه فى آخر .

وعرض فى بحثه الثالث المعنون « تطور الادارة الصناعية » والمنشور سنة ١٩٢١ قبل وفاته بثلاث سنوات لوضع الادارة العلمية فى سنة ١٨٨٦ وسنة ١٩٢١ ولانشاء دراسات فى الادارة الصناعية بالكليات الفنية والجامعات . كما أشاد بتيلور كرائد للحركة العلمية فى الادارة وان كان تون هو الذى هيا المناخ الفكرى لقيامها ببحثه الأول عن « المهندس كرجل اقتصاد » والذى تقتطف منه الفقرات التالية :

يقول تون « لضمان أحسن النتائج لابد أن يقوم بالتوجيه والرقابة على العمال الانتاجى أشخاص لا تقصر صفاتهم على توافر المقدرة التنفيذية العالية، واكتساب الخبرة العملية التى يمتاز بها الميكانيكى أو المهندس فيما يتعلق بالبضائع المنتجة أو العمليات المستخدمة ، بل تتوافر لهم أيضا وبنفس المقدار معرفة عملية بكيفية ملاحظة وتسجيل مقارنة الحقائق الأساسية فيما يتعلق بالأجور والتوريدات وحسابات التكاليف وجميع ما يدخل أو يؤثر فى اقتصاديات الانتاج وتكاليف المنتج . وهناك كثير من المهندسين الميكانيكيين الممتازين وكثير من رجال الأعمال الممتازين ، ولكن قل أن تجتمع الصفتان فى شخص واحد .

ولكن اجتماع هاتين الصفتين مع شيء من المهارة المحاسبية على الأقل سواء في شخص واحد أو أكثر أمر لا غنى عنه للإدارة الناجحة للورش الصناعية « . »

ويبرز أهمية دراسة إدارة الأعمال الصناعية وتبادل الخبرات فيها فيقول « . . . قد لا يكون هناك خلاف على أن موضوع إدارة الورش يتساوى في أهميته مع الهندسة باعتبارها تؤثر في الإدارة الناجحة لأغلب إن لم يكن لجميع المؤسسات الصناعية الكبيرة ، وأن إدارة الورش قد أصبحت موضوعاً له من الأهمية الكبيرة ذات الأثر البعيد ما يبرر وضعه أيضاً كواحد من الفنون الحديثة . . . ومع أنه قد توافرت من قبل خبرات كثيرة مترابطة في فن إدارة الورش إلا أنها لم تدون بعد بحيث تكون في متناول الجميع بصفة عامة وما زالت كل منشأة قديمة تدار على طريقتها الخاصة إلى حد كبير ولا تستفيد من التجربة الماثلة في المنشآت المشيلة كما لا تعطى من خبرتها إلا القليل ، في حين تبدأ كل منشأة جديدة بداية جديدة معتمدة على نظام من ابتكارها يتصف بقليل أو كثير من الكمال تبعاً لمقدرة مديريها ، ولا تستفيد فائدة أو تحظى بمساعدة تذكر من جميع ما يكون قد أنجزه الآخرون من قبل في نفس هذا المجال من الأعمال » (١١) .

والواقع أن تون في هذا البحث يعبر عن الاتجاه الذي ظهر منذ سنة ١٨٨١ نحو ضرورة تخصيص دراسة لإدارة الأعمال في الجامعات إذ قام في تلك السنة أحد رجال الأعمال الأمريكيين يدعى « جوزيف وارتنون » Joseph Wharton بتقديم منحة مالية مقدارها مائة ألف دولار إلى جامعة بنسلفانيا لإنشاء قسم علمي أطلق عليه اسمه فيما بعد — يلقي فيه الشباب ما يلزمهم من تعليم وتدريب لممارسة وظائف الإدارة . وقد مهد ذلك لإنشاء مدارس وكليات إدارة الأعمال بمختلف الجامعات الأمريكية حتى بلغت الثلاثين سنة ١٩١١ (١٢) .

(١١) يراجع فيما تقدم : « كلود جورج » في المرجع السابق ص ٨٠ ، ٨١ و « هارود ميريل » في المرجع السابق ص ٦١ — ٦٩ و « كارل هيل » في موسوعته الإدارية ص ٤٧٨ .

(١٢) يراجع « كلود جورج » في نفس المصدر ص ٨٤ ، ٨٥ وكذا « روجيه جريجوار » في الكتاب الذي أصدره اليونسكو سنة ١٩٦٦ ضمن سلسلة كتب تدريس الجامعي للعلوم الاجتماعية والخاص بإدارة الأعمال ص ٢٤ .

٢. وودرو ويلسون Woodrow Wilson

يعتبر ولسون من أشهر علماء السياسة ورجالها في الولايات المتحدة الأمريكية . ولد سنة ١٨٥٦ وحصل على شهادته العالية من جامعة برنستون سنة ١٨٧٩ واشتغل فترة قصيرة بالقانون ثم اتجه الى دراسات علم السياسة فحصل على الدكتوراه من جامعة « هوبكنز » سنة ١٨٨٣ ، وكانت رسالته بعنوان « حكومة الكونجرس » ودعا فيها الى ضرورة تحقيق الكفاية في الادارة العامة باعتبارها الأساس الوحيد للثقة في الموظف العام .

اشتغل ولسون بتدريس علوم الاقتصاد والسياسة والقانون في جامعة برنستون منذ سنة ١٩٨٠ وسرعان ما احتل مكانا ممتازا بين علماء السياسة في عصره واختير مديرا لجامعة برنستون ثم كان رئيسا للجمهورية خلال الحرب العالمية الأولى وتوفي سنة ١٩٢٤ .

وكانت الادارة العامة الحكومية - كممارسة - تعاني في عصره من التدخل الحزبي السياسي في شغل وظائفها مما أضعف كفاءتها . لذلك قامت حركة لاصلاح الوظيفة توجت بصور قانون بنديتون سنة ١٨٨٣ الخاص بتحسين الخدمة المدنية والذي قضى بأن يكون شغل الوظائف العامة بامتحانات يجريها جهاز مركزي مستقل هي لجنة الخدمة المدنية .

وكان لنجاح حركة الاصلاح الوظيفي في تحقيق استقلال الادارة العامة كممارسة عن السياسة صدى في الحقل العلمي اذ قامت دعوة مماثلة تطالب باستقلال دراسة الادارة العامة عن علم السياسة .

وقد قام بهذه الدعوة وودرو ولسون الذي آمن بضرورة اصلاح الادارة الحكومية والأخذ في ذلك بالمنهج العلمي على غرار ما اتبع في ادارة الأعمال ، فنشر في سنة ١٨٨٧ بمجلة العلوم السياسية الأمريكية بحثا موجزا بعنوان متواضع هو « مقدمة شبه عامة للدراسات الادارية من الناحية الانتقادية » يعرض لها من مختلف وجهات النظر الخارجية دون التعمق فيها ومعالجة موضوعاتها الخاصة » .

A Semi Popular introduction to Administrative Studies which goes critically round about the study, considering it from various outside points of view, rather than entering it and handling its proper topics.
The Totality Aspect of Management Thought

وقد عرف هذا البحث فيما بعد بعنوان « دراسة الادارة العامة » وفيه يخلص ولسون الى الحقائق التالية :

١ — ان الاصلاح الوظيفى الذى تم بموجب قانون بندلتون سنة ١٨٨٣، ليس سوى مقدمة وخطوة أولى نحو تنمية ادارية شاملة تقوم على دراسات علمية عميقة للادارة العامة . وفى ذلك يقول « من المسلم به بيننا أن الحركة المعاصرة — وقتذاك — المعروفة باصلاح الخدمة المدنية تبغى بعد تحقيق هدفها الأول الامتداد فى صورة جهود لتحسين ليس فقط شئون العاملين بل أيضا تنظيم وأساليب مكاتبنا الحكومية ، فمن الواضح أن تنظيمها وأساليبها فى حاجة الى تحسين ولكن أقل من شئون موظفيها . ان غاية الدراسة الادارية هى أولا الكشف عما تستطيع أن تعمله الحكومة بنجاح على وجه التحديد وثانيا كيف تؤدى هذه الأمور المحددة بأقصى ما يمكن من كفاية وبأقل كلفة ممكنة فى المال والجهد . ان ثمة حاجة ملحة وظاهرة لالقاء الضوء على كل هذه النقاط بيننا ، والدراسة بعناية هى وحدها التى تستطيع أن تمدنا بهذا الضوء » .

٢ — ضرورة قيام علم للادارة فى القطاع الحكومى ينهض به على غرار قطاع الأعمال ، وفى ذلك يقول « ينبغى أن يوجد علم للادارة يتغيا تقويم طرائق الادارة الحكومية ويجعلها أقرب الى ادارة الأعمال ويحسن تنظيمها ويتوج أعمالها بروح الشعور بالواجب » .

٣ — يجب أن تنفذ دراسة الادارة العامة من تجارب الدول الأخرى بغض النظر عن أوضاعها السياسية المخالفة . وهذه هى الدراسة المقارنة للادارة العامة والتى تعتبر الآن من أحدث مجالاتها ، وقد أثر عنه قوله فى ذلك « عندما ندرس النظام الادارى لفرنسا أو ألمانيا يجب أن نستبعد الاعترافات السياسية الخاصة بهما لأننى اذا ما وجدت شخصا قاتلا يشحذ سكينه بمهارة فإنه يمكننى

ن آخذ عنه طريقته المثلى في شحذ السكين دون أن أستعير منه قصده ارتكاب
انقتل واذا وجدت ملكية مستبدة تحسن تنظيم ادارتها فتانى أستعير منها
أساليبها في العمل دون أن أغير وجهة النظر الجمهورية » •

ولما وقع أن ولسون قد أرسى ببحثه هذا أسس علم الادارة العامة وهو
ما استحق معه أن يعتبر رائده العلمى الأول • وقد ترتب على دعوة ولسون
هذه اهتمام أقسام العلوم السياسية بتدريس علم الادارة العامة كما أنشئت
له فيما بعد معاهد متخصصة بالجامعات الأمريكية •

الفصل الثالث

اتجاهات الفكر الإداري المعاصر

نظرة عامة :

أقبل القرن العشرون وقد بلغت دول الغرب أوج مجدها الصناعي وتقدمها التكنولوجي • وتوطدت دعائم نظامها الرأسمالي الذي اقترن بمد استعماري شرس استهدف السيطرة على مناطق تزويدها بالخدمات وتصريف المنتجات ، كما اتسم باستغلال لا انساني جشع لقواها العمالة مهد لظهور الفكر الاشتراكي بمدارسه المختلفة •

وكان لقيام مشروعات الأعمال الكبرى التي اتسعت وتنوعت نشاطاتها، الانتاجية أثره في تعدد وتجدد مشاكل تنظيمها وادارتها التي واجهها رواد الفكر الإداري من المهندسين بمنهج علمي تجريبي للكشف عن أصول عامة تعالج على مقتضاها ، وتشكل في مجموعها علم الإدارة الذي برز كحقل تخصص متميز •

وقد اتسم هذا الفكر الإداري العالمي بنظرة شمولية The totality aspect of management thought استهدفت تحديد معالم علم الإدارة في خطوطه العريضة •

كما انبثق عن هذه النظرة الكلية في الفكر الإداري تنوع مداخل الفكر الإداري ونظرياته التي يدعى أنصار كل منها أنها تقدم الأساس السليم الذي تصدر عنه مبادئ علم الإدارة وتدور حوله دراساته •

وبالنظر الى تعدد أقطاب الفكر الإداري المعاصر وتنوع مناهجهم الفكرية فقد غدا حقل الإدارة يموج بأفكار متباينة يصعب على الدارس تبينها •

لذا رأى البعض تصنيف الفكر الإداري المعاصر حسب اتجاهاته المختلفة في مدارس فكرية يحصرها البعض في المدارس الست التالية (١) :

١ - المدرسة التجريبية Operational School

وتعنى بدراسة ما سبق من تجارب وخبرات إدارية ناجحة ومحاولة تطويرها بما يلائم العمليات الجارية والتوصل في ضوءها إلى مبادئ عامة تكون علم الإدارة على غرار العلوم الطبيعية .

٢ - المدرسة التشغيلية Empirical School :

وتهتم بدراسة الوظيفة الإدارية ووضع المبادئ والارشادات التي تساعد المدير في النهوض بواجباته على نحو أكثر فاعلية ، ولذا تسمى أيضا مدرسة العملية الإدارية .

٣ - مدرسة السلوك الانساني Huma Behavior School :

وهي تركز على دور القيادة والسلوك البشري وتنتظر إلى النشاط الإداري وتفسره في ضوء أنماط السلوك الشخصي ودوافعه كما هو الشأن في مسائل العلوم السلوكية .

٤ - مدرسة النظم الاجتماعية Social System School :

وتعنى بتفسير الوظيفة الإدارية في ضوء ردود الفعل الفردية تجاه الجماعات والعوامل البيئية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

٥ - مدرسة نظرية القرار Decision Theory School :

وهي تدرس التصرفات الإدارية من خلال عملية اتخاذ القرارات . ان ما يجرى في عملية صنع القرار وتحليلها يعكس جوهر الوظيفة الإدارية .

(١) يراجع هارولد كونتز Harold Koontz في كتابه « نحو نظرية موحدة للإدارة » (نيويورك ١٩٦٤) Toward a unified theory of management
وكذا جون ج. هتشينسون John G. Hutchinson في كتابه المنظمات النظرية والمفاهيم الكلاسيكية Organisations Theory and classical concepts طبع سنة ١٩٦٧ ص ١٠ ، ١١ .

٦ - المدرسة الرياضية Mathematical School :

تهتم بدراسة النشاطات الادارية في اطار نماذج رياضية ، وتفسر السلوك الادارى كمياً وفق المعايير التى تنطوى عليها هذه النماذج ، وهى لا تعتبر مدرسة فكرية قائمة بذاتها فى حقل الادارة وانما تعكس اتجاهاً عاماً فى استخدام أسلوب التحليل الكمي يعتمد على الرياضيات والاحصائيات فى العلوم الاجتماعية كما فى العلوم الطبيعية^(٢) .

ويبين من استقراء هذه المدارس الفكرية أن ثمة اتجاهين أساسيين يغذيان الفكر الادارى المعاصر ، ظهر أولهما ابتداءً ويعنى فقط بدراسة عنصر العمل وتنظيمه علمياً وهو الفكر الادارى العلمى ومن أقطابه تيلور وفابول ، وأما ثانيهما فقد ظهر حديثاً وعلى نقيض سابقه يعنى بدراسة عنصر العاملين وهو الفكر الادارى الانسانى ومن أقطابه مايو وشستر برنارد ، وكان تطرف كل من هذين الاتجاهين فى الفكر الادارى المعاصر بالغاً مما دعا بعض علماء الادارة المعاصرين مثل فيفندر وشروود فى مستهل الستينات من هذا القرن الى ابراز الحاجة الى فكر جديد وسط بينهما كما سنوضحه فيما بعد .

وسنعرض فيما يلى بايجاز الأهم أقطاب كل من هذين الاتجاهين الفكرين ولأثر خلافهما البين على المفاهيم الادارية الرئيسية .

(٢) يراجع كلود جورج فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ١٣٦ - ١٤٨ وهو يقسم مدارس الفكر الادارى الى اربع هى : المدرسة التقليدية او مدرسة الادارة العلمية والمدرسة السلوكية ومدرسة العملية الادارية والمدرسة الكمية .

المبحث الأول

الفكر الإداري العلمي (الفكر التقليدي)

نكتفى في عرضنا لهذا الاتجاه الفكري بالاشارة الى قطبيه تيلور وفايول ولكل منهما مدرسته الفكرية الخاصة التي تشكل رافدا رئيسيا في مجرى الفكر الإداري العلمي والذي يعتبر امتدادا لأفكار كل من بائدج ومتكاف وتون .

المطلب الأول

مدرسة تيلور الفكرية

أولا – أفكار تيلور :

اشتهرت هذه المدرسة باسم مدرسة الادارة العلمية Scientific Management School التي ارتبطت باسم تيلور وان لم يكن كماله سبق أن رأينا أول مفكرها الا أنه كان أقدرهم على بلورتها ونشرها .

ولد فردريك ونسلو تيلور Frederick W. Taylor بولاية فلادلفيا الأمريكية سنة ١٨٥٦ واتجه ابتداء الى دراسة القانون ولكن اصابته بمرض في بصره أرغمه على ترك الدراسة ، فالتحق بعد أن قضى فترة التلمذة الصناعية عاملا بمصنع ميدفيل للصلب . وقد رقى لكفايته حتى وصل الى وظيفة كبير المهندسين . وكان في هذه الأثناء قد واصل دراسة الهندسة حتى حصل على درجة الماجستير وتوفي سنة ١٩١٥ .

وارتبط اسم تيلور ابتداء بدراسة الادارة الصناعية اذ ظهر له سنة ١٩٠٣ كتاب « ادارة الورشة » Shop management بإشراف الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين ، ووضع في هذا الكتاب مستويات الأداء المعيارية للعمل على ضوء تحليله والدراسة العلمية للوقت والحركة time and motion study انلازمة لكل عملية مستخدما في ذلك ساعة توقيت (كرونومتر) بغية التوصل الى أفضل طريقة The best way للأداء . وكان هدفه أساسا من هذه الدراسة

تحقيق الكفاية بمفهومها الاقتصادي أى بلوغ أقصى انتاجية بأقل تكلفة مالية وبشرية •

وكانت هذه الدراسات ثمرة تجارب ناجحة قام بها تيلور نفسه ما بين عامى ١٨٨٠ ، ١٨٩٠ فى شركة ميدفيل للصلب بفلاذلفيا • كما أرست هذه الدراسات الأسس العلمية للإدارة الصناعية لا فى الولايات المتحدة الأمريكية وحدها بل فى العالم أجمع •

ويرجع الفضل الى « تون » فى تمهيد هذا السبيل اذ أفاد تيلور ابتداء من تجاربه فى حقل التنظيم الصناعى وما أبداه وبدأه من دراسات (٣) •

وقد كان لتجربة تيلور الناجحة للبحث العلمى التجريبى فى مجال الادارة الصناعية أثرها فى دفعه الى أن يتبعها بخطوة أخرى نحو الأخذ بأساليب البحث العلمى فى الادارة بوجه عام فلا يقف عند حد تحقيق الكفاية فى القطاع الصناعى وإنما يمارس تجربة أشمل تتمثل فى تحقيق الكفاية الوطنية بزيادة الانتاج القومى وهذا ما نغياه بدراسته المعروفة « أصول الادارة العلمية » التى ظهرت سنة ١٩١١ وارتبطت شهرته كرائد لحركة الادارة العلمية •

أن مقدمة كتابه « أصول الادارة العلمية » تنطق باستهدافه تحقيق الكفاية الوطنية اذ يقول « ان الرئيس روزفلت قد تنبأ فى خطبته للمحافظين بالبيت الأبيض بما لاحظته من أن الحفاظ على مواردها الوطنية يعتبر بداية للمشكلة الكبرى الخاصة بالكفاية الوطنية • لقد سلمت الدولة كلها فوراً بأهمية الحفاظ على مواردها المادية ، وبدأت حركة كبيرة ستكون لها فاعليتها فى تحقيق هدفنا الهدف واركنا تقدير أهمية المسألة الرئيسية الخاصة بتنمية كفايتنا الوطنية •

ويمكننا أن نشهد زوال غابائنا وضياع قوانا المائية وطغيان البحر على

(٣) اتصل تيلور سنة ١٨٨٦ بالجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين واستمع الى تون وهو يلقى بحثه الأول فى « المهندس كرجل اقتصاد » الذى كان له تأثيره العميق فى فكره اذ استرعى انتباهه الى أن الادارة حقل متميز يستند علمياً الى جمع وتحليل الحقائق والأرقام المتعلقة بالأجور والتوريدات والنفقات المؤثرة فى اقتصاد الانتاج وبالتالي تكلفته •

أرضنا واختفاء فحمنا وحديدنا ولكن خسائرنا الكبرى تتمثل في المجهود البشري الضائع يوميا بسبب أعمالنا كسوء التوجيه وضعف الكفاية والتي يشير اليها روزرقلت كنقص في الكفاية الوطنية الأقل ظهورا والأقل ادراكا والتي يسميها « تقديرها » *

وبعد أن أشار تيلور إلى ضعف الكفاية الوطنية غير الملموسة كما هو الشأن بالنسبة للموارد المادية الأخرى أوضح أنه أعد لذلك دراسته الخاصة بأصول الإدارة العلمية مستهدفا ما يأتي :

١ — أن يبين عن طريق سلسلة من الأمثلة التوضيحية البسيطة الخسارة الكبرى التي تعانيها الدولة كلها بسبب تخلف الكفاية في أعمالنا اليومية *

٢ — محاولة اقناع القارئ أن علاج تخلف الكفاية هذا يتمثل في الإدارة المنظمة أكثر من البحث عن شخص فذ غير عادي *

٣ — اثبات أن أحسن إدارة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين وتعليمات وأصول واضحة كأساس لها *

وفضلا عن ذلك ببيان أن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية تنطبق على كل أنواع النشاط البشري ابتداء من تصرفاتنا الفردية البسيطة حتى عمل الهيئات الكبرى التي تتطلب أكبر قدر من التعاون * وفي ذلك يقول « ان نفس المبادئ يمكن تطبيقها ويكون لها مفعولها على جميع أوجه النشاط الجماعي في إدارة منازلنا وإدارة مزارعنا وإدارة أعمال تجارنا صغارا وكبارا في معابدنا ومشروعاتنا الانسانية في جامعاتنا ومسالحن الحكومية » *

ويقول عن هدف الإدارة الأساسي « ان الغاية الرئيسية للإدارة ينبغي أن تكون توفير أقصى رخاء لرب العمل مقترنا بأقصى رخاء لكل عامل ... وفي كلمة يوجد أقصى رخاء فقط كنتيجة لأقصى انتاجية » *

ان أسلوب تيلور العلمي في إدارة القوى العاملة يتطلب تحقيق تتابع منطقي في خطوات سير كل عملية في ضوء تحليلها * ويمكن تلخيص أفكاره في تنظيم العمل في الخطوات التالية :

١ — ترشيد وتوصيف كل حركة تدخل في تكوين أية عملية والتوصل الى أحسن طريقة لانجازها •

٢ — اختيار أفضل الأشخاص ملائمة للعملية •

٣ — تدريب الشخص بدقة على طريقة الأداء المفضلة المختارة •

٤ — قياس وتحديد الانتاج المعيارى ومتطلباته التى تطبق على العملية •

٥ — تحديد الأجر والمكافأة على أساس الانتاج المعيارى •

٦ — الأخذ بنظام الاشراف الوظيفى Functional Supervision مما يؤثر

على وحدة الأمر والتوجيه اذ يتعدد المشرفون كل حسب تخصصه الوظيفى •

ولما كان مذهب التيلورية Taylorism فى الادارة العلمية قوامه دراسة ما يستغرقه العمل من وقت وحركة فى أدائه وانجازه مستخدما فى ذلك ساعة انقياس التى تسجل الوقت الذى يستغرقه أداء عملية بذاتها لتحقيق سرعة الانجاز فقد أثار هذا المذهب معارضة الكثيرين واعتبرها البعض نوعا من الاستعباد واهدارا للكرامة الانسانية يجافى الديمقراطية لاسيما وقد بالغت الرأسمالية المستغلة فى تطبيق أفكار تيلور مما أثار موجة من الاضطرابات تزعّمها بعض اتحادات العمال ولذا بادر مجلس النواب الأمريكى بتشكيل لجنة خاصة للتحقيق فيما أسماه « نظام تيلور » سنة ١٩١٢ •

وقد دافع تيلور عن اتجاهه الفكرى فى شهادته أمام هذه اللجنة بقوله « ان الادارة العلمية ليست ايجاد طريقة لانقاص التكاليف ولا هى صياغة قواعد لتنظيم العمل الاشرافى ولا هى دراسة الوقت والحركة ... ولكنها ثورة عقلية شاملة من العامل وصاحب العمل نحو مشكلة الانتاج • وتتطلب هذه الثورة من كلا الطرفين ألا يعطيا الاعتبار الأول من تفكيرهما لمقدار الربح الذى يمكن أن ينال كل من الآخر ، بل يجب على الطرفين أن يعملوا على زيادة الانتاج قبل كل شئ حتى تزيد الأرباح ويزيد نصيب كل منهما • كما يجب على الطرفين أن يعملوا على القضاء على الأساليب التقليدية البالية التى كانت تتحكم فى سير العمل وأن يستبدلا بها الأساليب العلمية الصحيحة التى تعتمد على الأبحاث المنسقة » (٤) •

(٤) وراجع : كلود جريج ص ٨٦ وما بعدها من المرجع السابق •

والواقع أن ثورة تيلور الفكرية وكما قيل بحق يمكن النظر إليها ضمن إطار الثورة التكنولوجية التي صاحبت الثورة الصناعية وأعقبها^(٥) .

أنصار تيلور :

لقيت أفكار تيلور اهتماما بالغا من معاصري تيلور ما بين مؤيدين حاولوا التخفيف من نزعتة اللانسانية ، وناقدين عمدوا من خلال هذه النزعة الى مهاجمة مدرسته الفكرية . وحسبنا هنا أن نشير الى أفكار اثنين من أبرز مؤيديه .

فرانك وليليان جلبرت : Frank and Lillian M. Gilbreth

لا يذكر تيلور والادارة العلمية الا ويقترن بهما اسم فرانك بنكر وليليان مولر جلبرت كرائدين في حقل دراسة الحركة ، هذه الدراسة التي تعتبر اليوم أساس دراستنا لتبسيط العمل وتنميته ووضع خطط الحوافز المالية .

ولد فرانك ب. جلبرت سنة ١٨٦٨ ثم التحق بأعمال البناء في مشروع « وبدين وشركاه » حيث أخذ يلاحظ حركات العمال في ممارسة هذه الأعمال بغية التوصل الى أحسن وأكفأ هذه الحركات في انجاز العمل ، واستطاع تحقيق ذلك باختصارها الى القدر الضروري منها ومن ثم الوقت اللازم لأداء العملية . وقد أمكن جلبرت بمواصلة الدراسة والتحليل العلمى لحركات العمال أن يقدم بحثه المشهور عن الطريقة الوحيدة الأفضل One best way في الأداء .

وفي سنة ١٩٠٤ تزوج ليليان مولر وكانت ذات خلفية علمية في دراسات النفس والادارة فتعاونوا معا في الدراسة للتوصل الى أحسن أساليب العمل وأمكنهما أثناء دراستهما المشتركة اختراع واستخدام عدة وسائل فنية في هذا الصدد اذ كانا أول من استخدم الأفلام المصورة للحركة في تحليل وتحسين تتابع الحركات . ولما كان من المتعذر في ذلك الحين معرفة الوقت الذي تستغرقه الحركة

(٥) يراجع ذ. أحمد رشيد في دراسة عن الادارة العلمية منشورة في تراث الانسانية في العدد ٣ — المجلد الرابع ص ٢٢٥ — ٢٣٦ .

نظرا لعدم ثبات معدل سرعة عدسات التصوير وقتئذ لذلك اخترع جلبرت ساعة ميقات (ميكرو كرونومتر) تستطيع حساب الوقت بدقة بالغة •

وقد توصلا الى عمل خريطة اجراءات ومخطط تدفق العمل المستخدمين
الآن ، كما استخدمنا بطاقات لتقييم نشاطات العاملين وأكدوا أيضا على ضرورة تدوين التعليمات بما يجنب العاملين أى غموض فيها أو سوء فهم لها •

وعنيا كذلك بدراسة الجانب النفسى للعاملين وارتبط بتنظيم العمل كالتعب وأثره على الصحة والانتاجية •

ركز فرنك جلبرت على دراسة الحركة كما عني تيلور بدراسة الوقت • ان تراثه فى انماء الفكر الادارى يتمثل أساسا فى تحسين أساليب العمل • ولكن لم تحظ دراساته بما تستحقه من اهتمام الا بعد سنوات من وفاته سنة ١٩٢٤. اذا استمرت زوجته ليليان فى حمل دعوته من بعده (٦) •

لقد بلور جلبرت أفكاره ومعتقداته فى بحث له بعنوان « العلم فى الادارة الطريق الوحيد الأمثل لأداء العمل » قدمه لمؤتمر الادارة المعقود فى ميلان بايطاليا سنة ١٩٢٢ •

ويؤكد فى هذا البحث ضرورة قياس وتدوين الفاعلية بقوله « ... ونتميز حقبة ما فى تطور أمة عندما تدون فاعلية الأداء ، وتجمع سجلات مفصلة عن الطرق والوسائل الناجحة لأداء العمل بحيث يتاح للجميع استخدام الطريق الوحيد الأمثل أو المبارز عندما يعرف ، ويدخل عليه التحسين بصفة مستمرة ونراكمية فوق ما هو معروف فى وقت ما • ولكن ما لم يطبق القياس وتسجل أسباب ومسوغات النجاح أو الفاعلية بتفصيل واف يسمح لغير من قاموا بالتسجيل بالفهم ، فلا يمكن أن يؤدى ذلك الى تقدم حقيقى تراكمى باق ومستمر » •

(٦) يراجع كلود جورج ص ٩٦ — ٩٨ فى المرجع السابق وكذا هيل فى موسوعته الادارية ص ٢٦١ •

ويرى أن علم الإدارة « عون لا غنى عنه في تفهم واستخدام طرق ووسائل انفاعلية ، لأنه يبين ما هو فعال ويقرر بدقة مقدار فاعليته ويوضح السبب في ذلك ويشمل علم الإدارة تطبيق القياس على الإدارة ، والتقييد بنتائج القياس • ولا يمكن المحافظة على الرخاء القومي الا اذا قيس تطوره وخطط تقدمه كنتيجة لهذا القياس » ومفهومه أوسع من الإدارة العلمية التي « لا تعدو أن تكون اسما لمحاولة ادخال العلم في حل المشكلة المعقدة عن زيادة الانتاجية في كل شيء تحقيقا للمصالح الأعظم للمعدد الأكبر ، ولتوفير العدالة وزيادة الفرص والرفاهية والسعادة للجميع ••• » •

وهو يؤمن بأهمية تعاون علم النفس في هذا الصدد فيقول « للتعاون مع علماء النفس قيمة كبيرة بصفة خاصة ومما يستحق التهنئة أن مجموعات متزايدة من علماء النفس تركز جهودها لدراسات جادة عن مشكلات الصناعة » ويشير الى عدم اهتمام الإدارة العلمية بهذا التعاون في الاتجاه النفسى بقوله « ويمكن أن يقال أن الإدارة العلمية كما دونت في المراجع لا تظهر دائما أثر أو نتائج التعاون الذى نعتنقه » (٧) •

ونعتقد أنه كان لليليان تأثيرها في استرعاء انتباه فرانك جابرت الى أهمية الجانب السيكلوجى في دراسة العمل •

هنرى ل. جانت : Hinry L. Gantt :

ولد سنة ١٨٦١ ويتسم فكره بنظرة انسانية وان كان من أنصار تيلور اذ شاركه تجاربه في شركة ميدفيل للصلب منذ ١٨٨٧ • ولم تظهر أفكاره الا بعد مضى أربعة عشر عاما من اتصالاته بتيلور اذ قدم سنة ١٩٠١ بحثا عن نظام أجر العمل والمكافأة الذى وضعه في ضوء نظام مكافأة الانتاج الذى أخذ به تيلور الا أن الطابع الانسانى لنظامه يتجلى في ضمان أجر يومية للعامل فاذا بلغ معدل

(٧) يرجع ميريل في « المأثورات في الإدارة » الترجمة العربية ص ٣٠١ وما بعدها .

الانتاج المعيارى يمنح مكافأة اضافية * هذا بينما يحرم تيلور العامل من الأجر اذا لم يبلغ معدل الانتاج المعيارى *

وقد وصف نظامه هذا فى بحثه سالف الذكر بقوله « تعد بطاقة يوضح فيها بالتفصيل أفضل الطرق لأداء كل من العمليات الأولوية لكل عمل بذاته ، وتحدد هذه البطاقة الأدوات التى تستخدم ، وتعين الوقت الذى تحتاج اليه كل من هذه العمليات كما تدل عليه التجارب *** وينتج من مجموع هذه الأوقات الوقت المطلوب لاتمام هذا العمل * فاذا سار العامل وفق ما حدد من تعليمات وأنجز كل العمل المطلوب منه انجازه خلال اليوم فانه ينال مكافأة محددة بالاضافة الى أجره اليومى المنتظم الذى يدفع دائما * أما اذا لم يستطع حتى نهاية اليوم أن ينجز كل العمل المطلوب منه فانه لا ينال هذه المكافأة بل يقتصر على أجره اليومى » *

كما وضع ما يسمى بخريطة جانت التى تبين مقدار الانتاج مقارنا بوحدات زمنية معينة مما يعتبر ثورة فى مجال رقابة الانتاج اذ استخدمت هذه الخريطة فى مقارنة أداء العمل المخطط بأدائه الفعلى *

وفى سنة ١٩٠٨ قدم جانت بحثا للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان « تدريب العاملين على تقاليد الصناعة والتعاون » ويرى فيه وجوب توجيه العاملين فى العمل بدلا من سوقهم اليه ، وهنا يستحدث جانت ما نسميه اليوم سيكولوجية علاقات العاملين * فقد كان يرى أن الادارة مسئولة أصلا عن تعليم وتدريب العمال لزيادة مهارتهم ، وتكوين تقاليد عمل أفضل والحد من الوقت الضائع *

وقد استهل جانت بحثه السابق بقوله « يرجع الاهتمام الواسع بتدريب العمال الذى لوحظ بشكل بارز على مدى سنوات عديدة - الى الاحساس بحاجة واضحة الى طرق فى التدريب تفضل الطرق الشائعة بصفة عامة فى هذه الأيام (وقتذاك) *

والنقطة الفريدة التي يبدو أن هذه الطرق كمجموعة تفتقدها هي أنها لا تركز عناية كافية على ضرورة انصاف العمال بالجدد في العمل مثل انصافهم بالمعرفة والمهارة .

وعادات الجدد أكبر في قيمتها كثيرا من أي نوع من المعرفة أو المهارة ، لأن الاعتماد على مثل هذه العادات يجعل مشكلة تحصيل المعرفة أو المهارة أيسر كثيرا وما لم يتوافر الاقبال الجاد على العمل فإن المعرفة والمهارة تكونان قليلتي القيمة بل وضارتي في بعض الأحيان .

وقد وجد أنه إذا درب العمال تدريبا منظما على عادات الجدد في العمل فإن الأمر لا يقتصر على إمكان تدريب الكثيرين منهم على الفاعلية في أي ناحية تتطلب فيها بل أنه ينتج عن ذلك نظام فعال للتعاون بين العمال ورؤسائهم » .
والواقع أن جانث كأي من رواد الفكر كان متقدما عن عصره ، وهو يشكل مع كل من تيلور وجلبرت زوايا مثلث الإدارة العلمية (٨) .

المطلب الثاني

مدرسة فايول الفكرية

ولد هنري فايول Henri Fayol وهو فرنسي سنة ١٨٤١ وحصل على بكالوريوس الهندسة سنة ١٨٦٠ وتولى إدارة إحدى شركات التعدين . وكان يعزو نجاحه في إدارتها إلى الوسائل التي استخدمها في الإدارة وليس إلى موهبة أو ميزة شخصية .

ويتضمن كتابه « الإدارة العامة والصناعية » الذي أصدره سنة ١٩١٦ تراثه الفكري . وتنسب إليه مدرسة العملية الإدارية ، ويعتبر بحق أول من أشاد نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها فكرتا الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة اللتان نعرض لهما فيما يلي :

(٨) يراجع كلود جورج في المرجع السابق ص ١٠٠ - ١٠٢ وكذا هيل في الموسوعة الإدارية ص ٢٦٠ ، وميريل في المرجع السابق ص ١٣٩ وما بعدها ، وأيضا ص ١٦٣ وما بعدها .

أولاً - الوظيفة الادارية:

يعد فايول أول من حلل الوظيفة الادارية الى عناصرها اذ عمد في كتابه سالف الذكر الى تصنيف وظائف أى مشروع في ست مجموعات هي :

- ١ - الوظائف الفنية : وتشمل الانتاج والتصنيع والتمويل •
- ٢ - الوظائف التجارية : وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات •
- ٣ - الوظائف المالية : وتشمل التمويل والانفاق •
- ٤ - وظائف الصيانة : وتشمل المحافظة على الأموال والأشخاص •
- ٥ - وظائف المحاسبة : وتشمل الحسابات والميزانية والاحصاءات •
- ٦ - الوظائف الادارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة •

ثم عرف وحلل كلا من العناصر الخمسة للوظيفة الادارية على النحو التالي :

التخطيط :

ويعنى دراسة المستقبل والتنبؤ به ووضع خطة عمل •

التنظيم :

أى اقامة هيكل بشرى ومادى لانجاز مهام المشروع • وعلى المنظم (الادارى) أداء الواجبات التالية :

- ١ - الاستيثاق من أن الخطة أحكم اعدادها ونفذت بدقة •
- ٢ - التأكد من أن التنظيم البشرى والمادى يلائم هدف المشروع وموارده ومتطلباته •
- ٣ - قيام سلطة واحدة كفاءة ونشطة •
- ٤ - الموازنة بين الأنشطة وتنسيق الجهود •

- ٥ — اتخاذ قرارات واضحة ومتميزة ومحددة •
- ٦ — وضع نظام للاختيار السليم للأفراد ، واسناد رئاسة كل قسم الى شخص قدير نشط ، ووضع الشخص في الموقع الذي يمكنه من تقديم أكبر خدمة •
- ٧ — التعريف الجلى للواجبات •
- ٨ — تشجيع الرغبة في المبادأة وتحمل المسؤولية •
- ٩ — المكافأة العادلة والمناسبة عن الخدمات المؤداة •
- ١٠ — توقيع عقوبات مالية عن المخالفات والأخطاء •
- ١١ — الحفاظ على النظام •
- ١٢ — التأكد من خضوع المصالح الفردية للمصالح العام •
- ١٣ — الاهتمام بوحدة القيادة •
- ١٤ — الاشراف على التنظيم المسادى والبشرى •
- ١٥ — شمول الرقابة لكل شيء •
- ١٦ — محاربة الاغراق في التنظيم اللاتحى والاجراءات الرتيبة والرقابة المكتنبة •

القيادة :

وتعنى الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ، وينبغى أن يتوافر للإدارى القائد ما يأتى :

- ١ — معرفة دقيقة بالعاملين معه •
- ٢ — استبعاد أى عنصر غير كفؤ •
- ٣ — معرفة جيدة للقواعد والاتفاقات المنظمة للعمل وأوضاع العاملين •
- ٤ — أن يكون قدوة حسنة •
- ٥ — اجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة •

٦ - الاجتماع بمساعديه الرئيسيين عن طريق عقد مؤتمرات بما يحقق التوجيه وتجميع الجهود •

التنسيق :

ويعنى الربط بين الجهود والأنشطة وتوحيدها والمواءمة بينها •

الرقابة :

ويعنى أن يرى انجاز العمل وفق ما تقرر من خطة وتوجيه •

ويشير فايول الى حقيقة ملموسة وهى أنه كلما صعدنا فى السلم الادارى زادت حاجتنا الى الوظيفة الادارية وعليه فهى تستغرق تدريجيا نسبة أكبر من نشاط المستويات الوظيفية الأعلى • والواقع أننا نبدأ فى تدرجنا الوظيفى فنيين وننتهى فى قمته اداريين ، وهو ما يؤكد أهمية الوظيفة فى سائر منظماتنا •

ثانيا - مبادئ الادارة :

استخلص فايول من خبرته أربعة عشر مبدأ يرى أنها تحقق الادارة السليمة الناجحة ، ومضى يعددها ويوضح مفهومه لكل منها على النحو التالى :

١ - تقسيم العمل :

يرى فايول أن التخصص يستند الى النظام الطبيعى وأن تقسيم العمل يستهدف زيادة الانتاج واثقان العمل ويعتبر أفضل وسيلة للاستفادة من الأفراد والجماعات • ولا يقتصر تطبيقه على العمل الفنى ولكنه يطبق بلا استثناء على كل الأعمال التى تتطلب أعدادا كبيرة من الأفراد وأنواعا مختلفة من القدرات ، ويؤدى الى التخصص فى الوظائف وفصل السلطات •

٢ - السلطة والمسئولية :

السلطة ، هى الحق فى اصدار الأوامر ، والقادرة على فرض الطاعة ... ولا بد من التمييز بين السلطة الرسمية للمدير التى تستمد من وظيفته ، وسلطته

الشخصية التى تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والخدمات السابقة وغير ذلك • وفى تكوين الرئيس الممتاز لا غنى عن أن تكمل السلطة الرسمية بالسلطة الشخصية •

ولا يجوز أن نتصور السلطة بمعزل عن المسؤولية أو بمعزل عن المجازاة — الثواب والعقاب — التى تتلاءم مع ممارسة القدرة ، والمسئولية احدى نتائج السلطة • وهى نتيجتها الطبيعية وشريكها التى لا غنى عنها وحيثما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية •

والحاجة الى المجازاة التى يرجع منشؤها الى الاحساس بالعدالة ، تقوى وتزيد نتيجة للاعتقاد أنه من الصالح العام التشجيع على الأعمال النافعة ، وعدم تشجيع الأعمال الضارة • وتطبيق الجزاء على أفعال السلطة بشكل جزءا من الظروف التى لا غنى عنها للإدارة السليمة •

والاستقامة الشخصية هى أفضل الضمانات ضد سوء استخدام السلطة •

٣ — النظام :

يهدف النظام أو الانضباط فى جوهره الى توفير الطاعة والعمل والنشاط والسلوك ومظاهر الاحترام فى تطبيق الاتفاقات القائمة بين المشروع وعامله واللى تحدد اجراءات النظام الرسمية وهو من صنع القادة •

٤ — وحدة الأمر :

ومقتضاها أن يقتصر اصدار الأوامر للعامل فى أى عمل من الأعمال على رئيس واحد • ويحذر فنيول من النزاع والفوضى التى يؤدي اليها ازدواج الرئاسة الناجم أساسا عن الافتقار الى التحديد الواضح المنضبط للأقسام والواجبات •

٥ — وحدة التوجيه :

أى قيام رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة ذات الهدف الواحد •

وهذا شرط لازم لوحدة العمل وتنسيق القوى وتركيز الجهد • وهى تختلف عن وحدة الأمر التى تتعلق بتشغيل العاملين •

٦ - تغليب المصالح العام :

اذ يجب أن يسبق صالح المشروع مصالح أفرادها كما يعطى صالح الدولة على صالح المواطن • ويحذر فأيول من الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف وكل الانفعالات الانسانية التى تعمل على أن يطغى المصالح الفردى على المصالح العام •

ويتطلب علاج تعارض المصالح فى المشروع توافر أمور ثلاثة هى : الحزم والقدرة الصالحة من جانب الرؤساء ، واتفاقات عادلة ما أمكن ، وإشراف دائم •

٧ - أجور العاملين :

وهى ثمن الخدمات التى يؤدونها وينبغى أن تكون عادلة تحقق رضا العاملين والمشروع كليهما • ويعتبر فأيول أن فكرة مشاركة العاملين فى الأرباح تحقق التوافق بين رأس المال والعمل •

٨ - المركزية :

وهى نظام طبيعى يستند الى حقيقة أن كل كائن تنتجه احساساته نحو المخ أو الجزء الموجه الذى منه تصدر الأوامر المحركة لسائر أجزائه ، ومن ثم فهى موجودة دائما وبدرجات متفاوتة فى سائر المنظمات •

٩ - التدرج الرئاسى :

وهو تسلسل الرياسات ابتداء من السلطة النهائية الى أدنى درجاتها فيما يسمى خط السلطة الذى يحدد مسارات الاتصالات الرأسية • ويفضل فأيول الأخذ بالاتصال العرضى أو الأفقى أو ما يسميه فأيول « معبرة الجماعة » باعتباره أسرع وأيسر ، وأنه اذا كان من الخطأ الانحراف دون مبرر عن مسار خط السلطة الا أن التمسك به خطأ عندما يترتب عليه خسارة •

١٠ - الترتيب :

ويشير بالنسبة للأشياء المادية « مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه » وهذا هو الترتيب المادي ، وهو ما يطبق في الترتيب البشري « مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه » . ويفترض الترتيب الكامل مقدما مكانا أحسن اختياره . ونوافر النظافة نتيجة للترتيب . كما يتطلب وجود رسم تخطيطي يمثل المكان بأكمله مقسما الى أقسام بقدر عدد الموظفين المسؤولين ويسهل الى درجة كبيرة انشاء الترتيب ورقابته .

ويتطلب النظام الاجتماعي وضع الشخص الصحيح في المكان الصحيح وهو ما يفترض سلفا التنظيم السليم والاختيار السليم . كما يتطلب معرفة دقيقة بالاحتياجات والموارد البشرية وتحقيق توازن مستمر بينهما . وغايول يشير هنا الى تخطيط القوى العاملة على صعيد المشروع .

١١ - الانصاف :

ويعنى الجمع بين الرحمة والعدالة في تنفيذ الاتفاقات والقواعد . وهو ما يقتضى استبعاد القسر والصرامة . وتوافر رأى الصائب والتجربة واستقامة النهج في التطبيق .

١٢ - استقرار أوضاع العاملين :

تعمل الادارة الناجحة على استقرار مراكز عاملها حفاظا على العناصر الخبيرة المدربة . ويرى فايول أن مديرا متوسط القدرات مستقرا في عمله يفضل كثيرا من المديرين الممتازين الذين سرعان ما ينقلون .

١٣ - المبادأة :

وتعنى قدرة وحرية التفكير والاقتراح والتنفيذ ، فمما يكسب الشخص الفطن الرضا النفسى هو أن يشهد نجاح خطة رسمها ووفر لها عناصر النجاح ، وهذا من الحوافز القوية على بذل الجهد الانسانى . ويتطلب الأمر الكثير من الانباقة وشيئا من سلامة النهج لالاحاء لكل فرد بالمبادأة ورعايتها في نطاق الحدود التى يفرضها احترام السلطة والنظام .

١٤ - روح الجماعة :

فالتوافق والاتحاد بين العاملين في المشروع قوة له ولذا ينبغي بذل الجهود لتحقيقه • وهو ما يوفره مبدأ وحدة الأمر وتجنب الأخذ بشعار فرق تسد وسوء استعمال الاتصالات الكتابية بين العاملين •

ويرى فايول أن تصاغ هذه المبادئ في قانون للإدارة ويبرر ذلك بقوله : « أن المبادئ الخلقية الأبدية وقوانين الوصايا العشر وتوجيهات الكنيسة ليست كافية لإرشاد المديرين ، وأن هناك حاجة إلى قانون خاص • وسبب ذلك هو أن نسق القوانين الدينية والخلقية العليا لا تنظر إلا إلى الفرد أو إلى مصالحه التي لا ترتبط بهذا العالم » وهو ما لا يصدق في حق الإسلام الذي تستهدف آيات كتابه المقدس وأحاديث رسوله الكريم هداية البشرية فرادى ومجتمعين إلى ما يحقق سعادتها في سائر شؤون الدنيا والدين •

وإذا كان فايول يتفق مع تيلور في وجود مبادئ إدارية عامة التطبيق بالنسبة لسائر النشاطات البشرية الجماعية إلا أنه يخالفه في أن تطبيقها لا يتسم بالجمود والصرامة ، كما يخالفه في الأخذ بفكرة الإشراف الوظيفي لتعارضها مع مبدأ وحدة القيادة والتوجيه •

والواقع أن خلافهما الفكري هذا إنما يرجع أساساً إلى تفاوت موقع كل منهما في السلم الإداري وخلفيته الوظيفية ، فقد عمل تيلور في مستوى الإدارة الدنيا بينما شغل فايول وظائف الإدارة العليا^(٩) •

(٩) يراجع كلود جورج في المرجع السابق ص ١٠٥ - ١١٠ وكذا هارود ميريك في المرجع السابق ص ٢٦٥ - ٢٩٨ وأيضاً مؤلفنا « نظرية الكفاية في الوظيفة العامة » ص ١٦ ، ١٨ • الترجمة الانجليزية فايول General and Industrial management التي ظهرت سنة ١٩٤٩ ، وأتاح ظهورها نشر أفكار فايول في الدول الانجلوسكونية وان جاء نشرها متأخراً كثيراً عن بدء ظهورها •

المبحث الثاني

الفكر الإداري الانساني

(الفكر الحديث)

كان للفكر الإداري العلمي ورواده كما رأينا من المهندسين ذوى الخبرة الإدارية فضل التأسيس العلمى للإدارة كحقل تخصص * ولكن هذا الفكر — وخاصة حركة الإدارة العلمية — اتسم بطابع مادي اذ عنى أساسا بدراسة العمل وأساليبه أدائه ، وأغفل العنصر الانساني كعامل محرك للإدارة *

ولذا فقد كان رد الفعل الطبيعى كما رأينا اعتراض العمال ونقاباتهم على نظام تيلور مما دعا رواد الفكر آنذاك — سواء أكانوا مؤيدين أو ناقدين لحركة الإدارة العلمية — الى ابراز أهمية الجانب الانساني فى الفكر الإداري أمثال هوجو منستربرج وروبرت هوكسى وغيرهم *

وقد مهد ذلك لظهور الفكر الإداري الانساني — لا سيما حركة العلاقات الانسانية — ورواده أصلا من أساتذة العلوم الاجتماعية والسلوكية الذين ركزوا دراساتهم على العنصر البشرى فى الإدارة أمثال ألتون مايو وشميستر برنارد وآخرين *

وكان لقيام هذا الاتجاه الفكرى الحديث أثره الملحوظ فى تطوير المفاهيم الإدارية الأساسية كما سنرى *

المطلب الأول

مقدمات الفكر الانساني

نشير هنا الى مجموعة من رواد الفكر الإداري الذين هاجموا الاتجاه اثلائنسانى لحركة الإدارة العلمية *

هوجو منستربرج Hugo munsterberg :

وهو ألماني ولد في دانزج سنة ١٨٦٣ وحصل على دكتوراه في علم النفس من جامعة ليبزج سنة ١٨٨٥ واشتغل أستاذا لعلم النفس التجريبي بجامعة هارفارد الأمريكية حيث عنى بالجانب المعلى لعلم النفس • وقدم عدة مقالات وبحوث منشورة في المجالات المحلية وجهت أنظار الصناعيين الى الجوانب النفسية في الادارة •

وقد بدأ سنة ١٩١٠ باجراء بحوث بمعاونة بعض الدارسين تعالج تطبيق علم النفس في الصناعة وأسفرت عن نشر كتابه الرائد « في علم النفس والكفاية الصناعية » Psychology and Industrial Efficiency والذي يمثل أول مساهمة جادة لعلم النفس في حقل الادارة •

وهو يستهل كتابه بالتنويه الى فكرة تيلور العبقري في مجال الادارة العلمية ثم يقترح أن يكون دور علماء النفس في الصناعة هو المساعدة في البحث عن العناصر الصالحة للعمل ، وهو تحديد الظروف النفسية التي تمكن الأفراد من تحقيق أكبر انتاج ، والوقوف على ما يزيده من مؤثرات فكرية تحقيقا لصالح الادارة أو على حد قوله « ... اننا نتساءل كيف نحصل على أحسن عمل ممكن ؟ وكيف نضمن أحسن ما يمكن من نتائج ؟ » •

ويرجع اليه الفضل عن طريق تجاربه في اجراء امتحانات لاختيار السائقين ، في الأخذ بالتوجيه المهني على أسس علمية في الصناعة ، وبفضل جهوده أيضا اعتبر علم النفس في الصناعة منذ سنة ١٩٢٠ أحد الجوانب الهامة في علم الادارة الجديد^(١٠) فهو حقا رائد علم النفس الصناعي •

وهو يختلف فكريا عن تيلور وكما قيل بحق في « أن تيلور ينظر الى الوجهة الفنية ولكن منستربرج ينظر الى الوجهة النفسانية للعامل ، فبينما تيلور يفرض على العامل قواعد ميكانيكية قاسية ليحمله مطابقا للآلة ، نرى

(١٠) يراجع كود جورج في المرجع السابق ص ١٠٢ ، ١٠٣ •

منستربرج يحاول تعديل الآلة حتى تصبح ملائمة للإنسان • ففظرية تيلور مادية ونظرية منستربرج شخصية ، فهو يحاول أن يخضع المادة الى الروح وأن يخضع الوجهة الميكانيكية الى الوجهة النفسية » •

جيمس هارتنس James Hartness :

ولد سنة ١٨٦١ بولاية نيويورك وتلقى قدرا متواضعا من التعليم ثم قضى فترة تدريب باحدى الورش ، وعمل في صناعة الآلات حتى وصل مديرا لشركة جونز وليمسون للآلات ونهض بها حتى غدت في قمة قطاع صناعة الآلات •

وفي سنة ١٩١٣ انتخب رئيسا للجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين وكذا رئيسا للمجلس الأمريكي للمهندسين • وقد نشر في سنة ١٩١٢ كتابه الوحيد بعنوان « العامل الانساني في ادارة المصانع » The Human Factor In Works management وفيه يبرز الأفكار الرئيسية التالية :

١ - أن العديد من سمات الاتجاه الجديد في الادارة - يقصد الادارة العلمية - يغلب عليها الطابع الميكانيكي الآلى •

٢ - ان كثيرين من مهندسي الكفاية - وهم المعنيون بتطبيق الادارة العلمية - يجهلون كلية الطبيعة البشرية •

٣ - ان مشكلة رفع الكفاية تتضمن أيضا الجانب النفسي فضلا عن الجانبين الهندسي والاقتصادي •

لقد عرض كلا من جلبرت وجانت كما رأينا لهذا الجانب الانساني ، ولكن كتابة هارتنس بشأنه كانت لها دلالتها الخاصة لأنها صدرت عن مدير شركة صناعية كبرى وناجحة ، فها هو أحد المديرين التنفيذيين البارزين يؤكد تلك الحقيقة وهي أنه لا جدوى اطلاقا من الادارة العلمية الجديدة مادامت تتجاهل الطبيعة البشرية •

وهو يؤكد أهمية التخصص في اكتساب العامل عادات العمل مما يعفيه ذهنيا من التفكير في تفصيلاته المتكررة ومن ثم ينصرف فكره الى نوع من الدراسة المجدية • ويقترح أن يراعى في تصميم الآلة ملاءمتها لعادات العامل ما أمكن مما يقتضى أن يكون مصمم الآلة على معرفة تامة بطبيعة من يستعملونها، وهو ما يمثك اتجاهها نحو اخضاع الآلة للانسان وليس العكس (١١) •

روبرت فـ* هوكسى Robert F. Hoxie :

اشتمل هوكسى بتدريس الاقتصاد السياسى فى جامعة شيكاغو الأمريكية وألف فى سنة ١٩١٥ كتابا بعنوان « الادارة العلمية والعمل » Scientific Management and labor كما كتب فى سنة ١٩١٧ عن اتحادات النقابات فى الولايات المتحدة الأمريكية •

وتتمثل أفكار هوكسى التى أودعها فى كتابه الأول فى دراسته الشاحصة الناقدة لأسس الادارة العلمية ، وهى الدراسة التى أجراها عندما أسندت اليه رئاسة اللجنة الفرعية التى شكلها البرلمان الأمريكى لتقصى الآثار السيئة لتطبيق نظام تيلور على العاملين وعلاقات العمل • وقد أثبتت فى تقريرها واحدا وأربعين اعتراضا قدمها العمال الذين استدعتهم اللجنة وناقشتهم بشأنها • نذكر منها الأربعة الرئيسية التالية :

- ١ — الادارة العلمية تستهدف توزيعا غير عادل للدخل ، فهى لا تعطى العمال ناتج الزيادة فى كفاءة العمل •
- ٢ — الميل الى تجاهل العنصر البشرى فى الانتاج واعتبار العاملين مجرد آلات صماء •
- ٣ — خلق ارسنقراطية صناعية تنفرد بالتخطيط ، وعلى العمال مجرد التزام التعليمات •
- ٤ — معارضة أى تنظيم لقوى العمل •

(١١) يراجع كلود جورج فى نفس المرجع ص ١١٥ ، ١١٦ •

وينبغي هوكسى على الادارة العلمية قصور أسسها العلمية اذ لا يوجد في نظامها ما يحول دون الاخلال بما وضعت من أنماط للعمل وذلك بالنسبة لما يتعلق بالأوضاع والعلاقات البشرية • ولم تكن الادارة العلمية عادلة عندما ركزت اهتماما كليا بالانتاج وذلك فيما وضعت من مستويات للأداء وثبتت للأجور اذا استهدفت بدهاء زيادة سرعة العامل كما ترتب على أخذها بالتخصيص الضيق تشجيع الروتين وجمود العامل فكريا وافتنقاره الى المبادأة الاخلاقية في عمله • لقد حطمت هذه الحركة ملكة الابتكار والرغبة في التحسين عند الأفراد ولذا يدعو الى ضرورة اعادة النظر في حركة الادارة العلمية^(١٢) •

هوراسن ب • درورى Horacen B. Drury :

كان يحاضر في الاقتصاد والاجتماع بجامعة ولاية آهيو الأمريكية • وفي سنة ١٩١٥ ألف في « تاريخ ونقد الادارة العلمية » History and Criticism
• of Scientific Management

وقد عالج في القسم الأول من كتابه تطور الادارة العلمية وتاريخها ، وعرض في قسمه الثاني دراسة ناقدة لها على نحو ما صنع هوكسى في بيان آثارها الضارة على العمل • ولكنه بوجه عام وعلى عكس هوكسى كان نقسده يستهدف صالح حركة الادارة العلمية انتهى يرى أنها تشكل في الجانب الأكبر منها نظاما جيدا وأنها لا تزال — وقتذاك — في دور التكوين •

ويرى خلافا لهوكسى أن الادارة العلمية تمثل مرحلة تحول فكري من الاهتمام بالآلة الى الاهتمام بالإنسان ، فدراسة الادارة العلمية في نظره دراسة للفرد ولطبيعته ومثله وان كان اهتمامها بالفرد كعنصر انتاجي مريح أكثر من اهتمامها بالجماعة •

نقد كان درورى مثل هوكسى من الأوائل الذين وجهوا انتقادات لها قيمتها من وجهة نظر المجتمع وصادرة عن عناصر لها وزنها العلمي^(١٣) •

(١٢) كلود جورج ص ١١٧ ، ١١٨ •

(١٣) المرجع السابق ص ١١٨ •

المطلب الثانى

رواد الفكر الانسانى

كان للانتقادات القاسية التى وجهت لانزعة اللاانسانية فى فكر الادارة العلمية ومنها صدر عن أنصارها أثرها فى انماء الفكر الادارى الانسانى وظهور عدد من رواده الذين ساهموا بدرجات متفاوتة فى اثرائه وترسيخه • وحسبنا أن نخص بالذكر هنا أهم هؤلاء الرواد فى نظرنا •

جورج التون هايلو G. Elton Mayo :

وهو عالم أسترالى ولد سنة ١٨٨٠ واشتغل بتدريس المنطق والفلسفة والأخلاق ثم هاجر الى الولايات المتحدة الأمريكية بدعوة من مؤسسة روكفلر حيث اشغل بالبحوث الصناعية التجريبية فى جامعة هارفارد ، واشتهر بالتجارب التى أجراها بمصانع هوثرن الكهربائية واستعان فيها بهيئة الباحثين فى مدرسة ادارة الأعمال بهذه الجامعة ، وكانت هذه البحوث منطلقا لحركة العلاقات الانسانية التى اقترن اسمها بها وقادها منذ سنة ١٩٢٢ •

ويمكن تصنيف دراسات هوثرن فى ثلاثة أنواع هى : دراسات غرفة الاختبار وتعنى بتحديد آثار بعض المتغيرات كالأضاءة على أداء العاملين وهى ذات طابع تجريبى • ودراسات المقابلة وتهتم بتحسين اتجاهات العاملين وميولهم ، وهى ذات طابع نفسى • ودراسات الملاحظة وتعنى بوصف وتفهم العوامل المؤثرة فى النظام غير الرسمى لجماعات العمل وهى ذات طابع اجتماعى •

وقد كشفت هذه الدراسات فى مجموعها عن فروض جوهرية تتعلق بطبيعة العامل وعمله وكان من أهم هذه الفروض ما يأتى :

- ١ — اثبات أن العامل ليس مجرد انسان اقتصادى يكتفى بتحفيظه ماليا
• بربط الأجر بالانتاج

٢ — الاعتراف بأهمية الميول والاتجاهات الفردية في تشكيل السلوك وتحديد.

٣ — اظهار أهمية دور المشرف في الموازنة بين مستويات العامل وانتاجه.

٤ — تأكيد أهمية اذكاء رضاء العامل وروح الجماعة وعمل الفريق في تحقيق أهداف المنظمة .

٥ — بيان أثر التشكيل الاجتماعي غير الرسمي والذي يقوم على التفاعل الاجتماعي بين العاملين في تحقيق أهداف المنظمة .

والواقع أن بحوث هوثورن أكدت بما لا يدع مجالا للشك أثر ظروف العمل ومعنويات العاملين في زيادة معدلات الانتاج وتحسينه . كما أبرزت أهمية الاستعانة بمشورة العاملين والرجوع اليهم عند اتخاذ ما يمس شئونهم من قرارات مما يؤكد عضويتهم وانتماءهم للجماعة ويشعرهم بالتقدير والاستقرار . وهو ما كان له أعمق الأثر في التطوير الانساني الديمقراطي للإدارة وتشجيع اقتراحات العاملين وأساليب تحفيزهم ورفع معنوياتهم وغير ذلك من وسائل تنظيم علاقات العمل الانسانية .

وقد نشر مايو دراساته سنة ١٩٣٣ في كتابه « المشاكل الانسانية للمدينة الصناعية » . وفي كتابه الثانى بعنوان « المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية » الصادر سنة ١٩٤٥ قبل وفاته بأربع سنوات^(١٤) .

مارى باركر فوليت Mary Parker Follett :

ولدت في بوسطن سنة ١٨٦٨ وركزت في دراساتها على الفلسفة والقانون والسياسة ، وقد استكملت دراساتها العليا في كمبردج ببريطانيا وفي باريس .

(١٤) تراجع الموسوعة الادارية التى أصدرها هيل ، ص ٢٧٦ وما بعدها وكنود جورج ص ١٢٨ وما بعدها .

وقد حاولت فوليت منذ أن بدأت عملها الاجتماعي والعلمي سنة ١٨٩١ حتى وفاتها سنة ١٩٣٣ على وضع فلسفة للإدارة أساسها أنه ينبغي لأى مجتمع حيوى منتج الاعتراف بالرغبات الحافزة سواء للفرد أو للجامعة • وأن المؤثرات الحافزة للفرد فى العمل هى نفسها التى تحفزه خارجه •

وترى أن المشكلة الأساسية لأى تنظيم سواء فى قطاع الأعمال أو غيره إنما تتمثل أصلا فى تحقيق التوافق والتنسيق فى الجهود الجماعية ابتغاء تحقيق أكفأ جهد يبذل لإنجاز العمل على أكمل وجه • كما ترى فى ضوء عملها الاجتماعى أن اعتبار السلطة عملية اخضاع الآخرين لسيء الى المشاعر الانسانية ، ومن ثم فهمى لا تصلح كأساس سليم لتحقيق التعاون فى المنظمة • ولذا يتعين الاستعاضة عن هذا المفهوم بفكرة السلطة الوظيفية حيث تقتصر ممارسة السلطة فى حدود اطار الوظيفة •

والقيادة فى نظرها ليست الشخصية المتسلطة وإنما الشخصية المقبولة من المجموعة ، وهى ليست هبة ولكن تكتسب بالتعلم وتفهم ديناميكيات الجماعة والسلوك البشرى فالقادة يصنعون ولا يولدون هكذا • وقد حرصت فوليت على ابراز الطابع الشخصى الانسانى فى القيادة فى محاضرة ألقنتها جامعة لندن سنة ١٩٣٣ بعنوان « أساسيات القيادة » •

والتنسيق هو روح الادارة وقلبها النابض • وتميز فوليت بين أربعة أنواع منه هى :

- ١ — التنسيق بالاتصال المباشر بالأشخاص المعنيين •
- ٢ — التنسيق كعملية مستمرة •
- ٣ — التنسيق الموجود فى المراحل الأولى للمجهود •
- ٤ — التنسيق فى العلاقات المتبادلة لكل جوانب الموقف •

وفى محاضرة لها عن التنسيق تدعو الى تسوية أية خلافات فى رأى بين أعضاء المنظمة عن طريق التكامل فى رأى وليس عن طريق السلطة أو المساومة بين أصحاب الآراء المختلفة • فهم ترى البحث عن رأى وسط يرتضيه الجميع •

وكانت فوليت في كل ما تقدمه من مشاورات للقيادات الصناعية والسياسية تؤكد الحاجة الى الأخذ بمبدأ جديد في الاجتماع البشري وذلك لأن الأفراد لم يتعلموا بعد كيف يعيشون معا في توافق وانسجام • وهو ما تسميه « مفهوم الجماعة » group concept وتتنبأ بأن هذا المفهوم سوف يسود مستقبلا نظمنا الصناعية والاتجاهات السياسية الحديثة وكأساس للنظام الدولي •

فقد كانت فوليت داعية « الترابط الاجتماعي » togetherness « والتفكير الجماعي » group thinking • كما كانت ذات فلسفة ادارية فريدة ساعدت في سد الثغرة بين الاتجاه الميكانيكي لتيلور والاتجاه الحديث في التركيز على السلوك البشري • انها صاحبة الاتجاه الاجتماعي الذي يأخذ بالاجراء الجماعي في حل مشاكل الادارة^(١٥) ، وتنفي في مقالها بعنوان « ادارة الأعمال كمهنة » ما يزعمه بعض أنصار الادارة العلمية من أن العلاقات الانسانية لا تخضع في معالجتها للأسلوب العلمى • وتقول في ذلك أن « السبب في أننا ندرس العلاقات الانسانية في الصناعة هو أننا نعتقد في امكان وجود علم في التعاون • وما أقصده وأصر عليه في هذا هو أن التعاون ليس مجرد النوايا الطيبة والاحساس الرقيق • انه لابد أن يؤسس على هذا ، ولكن لا يمكن أن يتوافر لك التعاون الناجح حتى تخضع طرق التعاون بالتجربة بعد التجربة وبمقارنة التجارب وبتجميع النتائج » •

وتعكس كتاباتها العديدة الجوانب الانسانية والاجتماعية في منحاها الفكرى ، ونخص بالذكر منها « الادارة الديناميكية » وتضم مجموعة بحوثها وكذا « الحرية والتنسيق » وتضم مجموعة محاضرات ألقتها في قسم ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة لندن ١٩٣٣ •

شستر برنارد Chester Barnard :

ولد سنة ١٨٨٦ وشغل عدة وظائف هندسية وادارية في عدة مشروعات لنموصلات السلكية واللاسلكية الى أن صار في سنة ١٩٢٩ رئيسا لشركة

(١٥) يراجع كلود جورج ص ١٣٠ - ١٣٢ وكذا ميريل ص ٢٧٠ وما بعدها وايضا هيل ص ٢٤٠ •

بيل تلفون نيوجيرسى ثم رئيساً لمؤسسة روكفلر • وقد عنى منذ السنوات الثلاثينية وحتى وفاته سنة ١٩٦١ بتحليل طبيعة الادارة المعاصرة من زاوية اجتماعية حيث أبرز لأول مرة أهمية التنظيم الاجتماعى الذى يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا ، فى تشكيل أى منظمة مما استحق معه أن يعتبر بحق رائد المدرسة الاجتماعية فى الفكر الادارى الانسانى •

أخذ برنارد بالمفاهيم الاجتماعية فى الادارة وسجل دراسته فى هذا الصدد فى كتابه المعروف « وظائف المدير المنفذ » The Functions of the Executive الصادر سنة ١٩٣٨ ، أوضح فيه أن المنظمة فى حقيقتها نظام قوامه نشاطات منسقة واعية حيث يعتبر المدير التنفيذى أهم عامل استراتيجى • وهو يرجع هذه الأهمية البالغة للمدير فى التنظيم الى وظائفه الثلاث التالية :

- ١ — وضع نظام اتصالات يكفل قيام نظم متعاونة •
- ٢ — النهوض بالجهود اللازمة لتسيير النظام •
- ٣ — وضع أهداف وأغراض يتغيا النظام تحقيقها والتعريف بها •

ويؤكد برنارد أهمية تشجيع الأفراد على التعاون داخل المنظمة وذلك بوضع تنظيم يحظى بقبولهم اذا ما توافر تفهمهم له واعتقادهم باتفاقه وأهداف المنظمة وإيمانهم بأنه يتمشى مع مصالحهم ويمكن الاستجابة اليه •

وكان برنارد أول من عنى بدراسة الحوافز فى كتابه سالف الذكر اذ يرى أن المدير اليقظ يفيد أكثر من استخدام الحوافز الايجابية ولا يلجأ الى سلاح العقوبات الا بالقدر الضرورى للحفاظ على النظام • وهو يركز على الحوافز المعنوية كظروف العمل الجيدة وانماء شعور الولاء للمنظمة لدى العاملين ، ويرى أن الحوافز المعنوية تفوق فى أهميتها الحوافز المالية •

ويعترض برنارد على المفهوم التقليدى للسلطة الرسمية المفروضة من أعلى ويدعو مثل فوليت الى الأخذ بالمفهوم الاجتماعى للسلطة المقبولة التى تحظى باستجابة العاملين تلقائيا لها ، ومن ثم فهى سلطة مغرضة الى أعلى المستويات وليست منها • انها سلطة مؤثرة أكثر منها آمرة •

ويرى أن أهم السمات المؤثرة للقائد الجيد تتمثل في الحيوية والتأثير والشعور بالمسؤولية والمقدرة الذهنية وقدرة الانخراط • ويدعو القائد الى توفير حالة رضاء نفسى فى علاقات العاملين بعضهم ببعض مما يحقق التكافل الاجتماعى والتعاون فيما بينهم • وبالتالي يخلق المناخ الملائم للثقة المتبادلة ونقبل ما يصدره من توجيهات •

والواقع أن برنارد يعتبر فعلا رائد المدخل الاجتماعى فى الفكر الادارى المعاصر (١٦) •

أوردواى تيد : Ordway Tead

ولد سنة ١٨٩١ وهو حاصل على دكتوراه فى القانون من جامعة سانت لورنس • عمل فى حقل الاستشارات والبحوث فى القطاع الصناعى ، كما اشتغل بتدريس ادارة الأفراد فى جامعة كولومبيا ورأس مجلس التعليم العالى بمدينة نيويورك وله أكثر من مؤلف فى مجالات التعليم والادارة ويعيننا منها : كتابه « فن القيادة » The art of Leadership الصادر سنة ١٩٣٥ وكذا كتابه « فن الادارة » The art of Administration الصادر سنة ١٩٥١ وهما يعكسان اتجاهه الفكرى فى التطوير الديمقراطى للادارة •

وتعالج كتابات تيد البشر وكيف ولماذا يتصرفون على نحو معين وكيفية التأثير فى سلوكهم وتنظيمهم حتى يحقق سلوكهم الأهداف المرغوبة • لقد عنى برئاسة الطبقة العاملة ، سيكولوجيا منذ سنة ١٩١٨ وحاول أن يبين العلاقة بين مخاوفهم وتطلعاتهم وميولهم وبين انجازاتهم •

وتتمثل مساهمة تيد فى تطبيقه علم النفس فى الصناعة لتأكيد شخصية الفرد وبيان أهمية هذا العلم فى تفسير سلوك العاملين • ويدعو الى تنمية التفاهل والتفاهل بين العاملين لمواجهة ما يعين لهم من مشاكل بأسلوب جماعى •

(١٦) يراجع هيل فى موسوعته الادارية ص ٦٧١ وكذا كلود جورج فى « تاريخ الفكر الادارى » ص ١٣٢ ، ١٣٣ •

ويوضح مفهومه للسلطة في كتابه فن الإدارة فيقول « أن الأساس الحقيقي للسلطة ليس الفرد فليست السلطة شيئاً يدعيه المدير المنفذ لنفسه يتفاخر به ويكسبه أهمية ذاتية ، وهذا ما قصدته (مارى باركر فوليت) عندما قالت أن السلطة ترتبط بالعمل وتصاحبه ، فالسلطة لا تكمن في أى مصدر مفرد وما في ذلك المهابة أو المكانة في السلم الإدارى بل انها أكثر ارتباطا بالمقدرة والفهم وسلامة الحكم والتصور الذى يبدو من الفرد الذى يشغل مركز السلطة » *

ويرى أن الإدارة الديمقراطية ، تتحقق بمشاركة العاملين في كل ما يمس شؤونهم في العمل * ويبرر ذلك بقوله : ان من الحقائق الأساسية في علم النفس أن الشخص يقدم أفضل ما عنده في ظل ظروف يكون قد أسهم في تحديدها وتحقق حاجته في التعبير عن نفسه وفي انمائها^(١٧) .

وانطلاقاً من هذا المفهوم الديمقراطي للإدارة نجده يعرف القيادة في كتابه « فن القيادة » بأنها المجهود أو العمل للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه ويجدونه صالحاً لهم جميعاً وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة متعاونة * انه يوجب على القائد الموجه توفير شعور الاقتناع والثقة والاطمئنان لدى أتباعه *

ويرى نريد ضرورة توافر عشر صفات في القائد المثالى ، وهى : الطاقة البدنية والعصبية ، وتفهم الهدف ، والتحمس للعمل ، والصدائقة والمودة ، والتكامل (الأمانة والحكمة) ، والمهارة الفنية ، والبت في الأمور ، والذكاء ، والمهارة في التعليم ، والايمن *

والواقع أن الاتجاه الانسانى في الفكر الإدارى المعاصر يحظى اليوم باهتمام بالغ مرجعه الأخذ حديثاً بالمنهج التجريبي في البحوث الاجتماعية والسلوكية والنمو المطرد لهذه البحوث *

(١٧) يراجع هيل في المرجع السابق ص ٦٧٠ وكلود في المرجع السابق ص ١١٨ ، ١١٩ .

المطلب الثالث

الفكر الانساني والمفاهيم الادارية

كان لظهور الفكر الادارى الانساني كرد فعل للفكر الادارى العلمى وبالذات حركة الادارة العلمية أثره الملحوظ فى الأخذ بمفاهيم ادارية مغايرة شملت سائر جوانب حقل الادارة التى نخص بالذكر منها ما يأتى :

أولا - دراسة الادارة :

تأثرت دراسات الادارة ابتداء بحركة الادارة العلمية وكان أهم آثارها فى هذا الصدد ما يلى :

١ - النظر الى الادارة كعلم مستقل يتسم بالحياد والموضوعية العلمية وان تأثرت بدراسات العلوم الطبيعية كالهندسة والرياضيات مثل دراسات الوقت والحركة وبحوث العمليات *

وكان لاضفاء الطابع العلمى البحت على دراسة الادارة أثره البين فى ابعاد دراستها عن العلوم الاجتماعية والسلوكية التى لا تتسم بالطابع العلمى الصرف ولا تستجيب بطبيعتها لمنهجه *

٢ - استناد دراسة الادارة الى مبادئ علمية وأصول ثابتة مطلقة انتطبق كما هو الشأن فى العلوم الطبيعية *

٣ - استهدفت دراسة الادارة تحقيق الكفاية بمفهومها الاقنصادى ، أى بلوغ أقصى انتاجية بأقل تكلفة *

أما حركة العلاقات الانسانية فقد كانت لها آثارها المعكسية فى تطوير دراسات الادارة والتى تتجلى فيما يلى :

١ - الارتباط الوثيق بين دراسات الادارة ودراسات العلوم الاجتماعية والسلوكية الى الحد الذى يهدر ذاتية علم الادارة ، بل ونادى معه البعض

بعدم وجود علم مستقل للإدارة • ولهذا فقد كان للفكر الإداري العلمي فضل
إبراز الكيان العلمي للإدارة وتأصيله •

٢ — ان مبادئ الإدارة نسبية التطبيق كما هو الشأن بالنسبة للمعلوم
الاجتماعية اذ يتوقف تطبيق مبادئها على توافر ظروف ومواقف اجتماعية معينة
يجرى التعرف عليها والكشف عنها بالدراسات الحقلية ومن ثم لا يعول على
المبادئ النظرية وحدها •

٣ — أصبحت دراسات الإدارة في ظل الاتجاه الحديث تستهدف تحقيق
الكفاية بمفهومها الاجتماعي الرحب ، أى تحقيق القيم والأهداف العليا للمجتمع
سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية •

ثانياً — التنظيم الإداري :

يمكننا أن نميز هنا بين اتجاهين رئيسيين للفكر التنظيمي في تكوين
المنظمة كتشكيل لممارسة النشاط البشري الجماعي ، ويعول أول هذين الاتجاهين
على التنظيم المادى للعمل متخذاً من الوظيفة بما تفرضه من واجبات
ومسؤوليات وما تخوله من صلاحيات وسلطات محددة وتدرج الوظائف على
على طول خط السلطة أساساً للتكوين الهيكلي الرسمي للمنظمة •

أما الاتجاه الثانى فيعول على النظرة الانسانية الى العاملين متخذاً من
تفاعلهم اجتماعياً وتحفيزهم سلوكياً أساساً للتكوين الاجتماعى غير الرسمي
للمنظمة •

(أ) مفاهيم التنظيم الهيكلى :

١ — التقسيم المحدد القاطع للعمل مع توزيع النشاطات بصورة ثابتة
كواجبات رسمية •

٢ — الارتباط بين توزيع الواجبات والتدرج الرئاسى الوظيفى حيث
تخضع كل وظيفة لإشراف الوظيفة التى تعلوها مباشرة •

- ٣ — نظام صارم للقواعد والتعليمات يفرض اطاعتها والعمل بمقتضاها *
- ٤ — فرض اطار ومسار رسمي معين للسلوك البشرى فى العمل وتجريده من الاعتبارات الانسانية *
- ٥ — تخويل السلطة واناطة المسؤولية ووسائل الانجاز بالوظيفة ذاتها وليس بالعاملين *

(ب) مفاهيم التنظيم الاجتماعى :

- ١ — التعويل على العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين فى المنظمة وليس على السلطة القانونية أو القرارات الرسمية فى قيام التنظيم واستمراره *
- ٢ — السلطة فى التنظيم الاجتماعى تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهى أساسا غير مفوضة ، ومن ثم فهى لا تتبع التدرج الرئيسى الرسمى ولا تتبع منه *
- ٣ — احترام التعليمات والالتزام بها تلقائيا عن اقتناع شخصى وليس على أساس القسرى *
- ٤ — الرقابة فى التنظيم الاجتماعى غير مفروضة ولكنها رقابة ذاتية تنبثق من الجماعة ومن حاجتها الى الحفاظ على كيانها واستمرارها *

ثالثا — القيادة الادارية :

يختلف مفهوم القيادة الادارية تبعا لاختلاف اتجاهات الفكر الادارى ابتداء بمفهوم القيادة المتسلطة فى ظل حركة الادارة العلمية وانتهاء بمفهوم القيادة الديمقراطية وفق حركة العلاقات الانسانية *

(ا) القيادة المتسلطة :

- ١ — تستند هذه القيادة الى السلطة القانونية التى تخولها الوظيفة الرئيسة فى ملاحظة الآخرين وتوجيههم *

٣ — استخدام سلاح العقوبة (الزوائد) أو ما يسميه البعض الحوافز السلبية لحمل الرؤوسين على التزام سلوك معين مما ينمى شعور الخوف والسخط بينهم •

٣ — الانفراد باتخاذ سائر القرارات وإبلاغها الى الرؤوسين للعمل بمقتضاها مما يصمم تنفيذها بالسلبية •

٤ — التعويل في العلاقة بالمرءوسين على الاتصالات الرأسية الهابطة في شكل أوامر وتعليمات واجبة النفاذ والأخذ بالاتصالات الكتابية الرسمية •

(ب) القيادة الديمقراطية :

١ — تستند هذه القيادة الى المقدرة الشخصية على التأثير في الآخرين فكريا وسلوكيا •

٢ — اثاره الحوافز الايجابية ولا سيما الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على الأخذ بالنمط السلوكي المرغوب مما ينمى شعور الرضاء والانتماء بينهم •

٣ — الاعتماد على مشاركة العاملين سواء باستشارتهم واستطلاع آرائهم في اتخاذ أغلب القرارات ولا سيما ما يمس شؤونهم في العمل مما يضمن على تنفيذها الفاعلية •

٤ — التعويل في العلاقة بالعاملين على الاتصالات الرأسية الصاعدة في شكل مقترحات تتناول تسيير العمل وحل مشاكله ، والأخذ بالاتصالات الشخصية المباشرة •

ان هذا الاختلاف البين في مفاهيم اتجاهي الفكر الاداري المعاصر والذي أشرنا الى بعضه آنفا ، قد دعا البعض الى المطالبة بالبحث عن اتجاه فكري سوى وسط • وهو ما نادى به الأستاذان « جون م • فيفندر » و « فرانك ز • شيرود » في مقدمتهما كتابهما « التنظيم الاداري » اذ يقولان « ننحو دراسات

التنظيم الإداري إلى التجمع حول واحد من قطبين • ففي ناحية نجد الإطار التقليدي الذي يضم محتويات الوظيفة وبناءها وعلاقاتها — أي المدخل الهندسي الآلي للمشكلة — وحول القطب الآخر يتجمع التوجيه السلوكي الإنساني • الذي كان علماء النفس والاجتماع وتطور الإنسان أكثر بروزا فيه لذلك ظهرت الحاجة إلى تقديم مادة علمية تأخذ موقفا وسطا بين هذين القطبين المتنافرين • • • • » •

ونرى أن السبيل الوحيد إلى فكر إداري سوى يتوسط اتجاهي الفكر الإداري المعاصر المتنافرين إنما يمثل في الرجوع إلى أصول الفكر الإداري الإسلامي التي نعرض لها في الباب التالي •

الباب الثاني

أصول الفكر الإداري الإسلامي

الفصل الأول : ذاتية الفكر الإسلامي

الفصل الثاني : مصادر الفكر الإسلامي

الفصل الثالث : رواد الفكر الإسلامي

تمهيد

ظهور الفكر الاسلامي :

إذا نظرنا الى الفكر الاسلامي باعتباره « المحاولات العقلية من علماء المسلمين لشرح الاسلام في مصادره الأصلية : القرآن والسنة الصحيحة » فإنه لم يظهر في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام حيث كانت الدعوة الاسلامية في طور التكوين . كما لم يظهر في عهد الراشدين اذ شغل المسلمون وقادتهم بنشر الدعوة الاسلامية والتمكين لها شرقا وغربا ، ومارسوا التطبيق العملي المستند مباشرة الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية لقرب الصحابة والتابعين من عهد النبوة .

وقد أخذ الفكر الاسلامي في الظهور منذ أواخر القرن الأول للهجرة مع اتساع رقعة الدولة العربية الاسلامية التي كانت تضم بقاعا ذات حضارات عريقة وتموج بتيارات فكرية وعقائدية مختلفة . وقيام المسلمين بارساء أسس حياة حضارية لهذه الدولة المترامية الأطراف . وخشية اندثار القيم الاسلامية الأصلية والانحراف عنها لبعد الثقة بين المسلمين وعصر النبوة .

إذا نشط علماء المسلمين الى بذل جهودهم الفكرية للكشف عن القيم الاسلامية السليمة في ضوء توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية كى تسيّر حياة المسلمين فكرا وسلوكا في اطارها وتضطبع بطابعها .

وكان علماء المسلمين جد حريصين على تدوين تراثهم الفكرى في شتى حقول المعرفة فيما تركوه لنا من كتب ومخطوطات تنطق بمدى ما بلغوه .

وحسبنا هنا أن نعرض بإيجاز آيات دعوة الاسلام الى الفكر العلمى السوى الحى .

الفصل الأول

ذاتية الفكر الإسلامى

نقوم دعوة الاسلام على اعمال الفكر للوقوف على كنه ما يسره الله لنا وأسبغه علينا من نعم ظاهرة وباطنة ، وكذا اجالة النظر والتدبر فى الشواهد الكونية ، وفى النفس الانسانية كآيات بينات ودلائل ناطقات بوجود الله ووحدانيته . فالفكر وحده يهدينا الى المعرفة والعلم بوجود اله واحد له الخلق والأمر واليه المصير .

فالاسلام عقيدة تكرم الانسان ، لذا يطالبه بل ويلزمه باستخدام العقل الذى ميزه الله به وفضله على كثير من خلقه . فلا عجب اذن أن يدعو الاسلام الى الأخذ بالفكر العلمى الذى يفضى الى المعرفة المنضبطة .

ولكن أى فكر علمى هذا الذى يدعو اليه الاسلام ؟ انه الفكر السوى القويم الذى يحقق سعادة البشر — أفرادا وجماعات — لا الفكر المتطرف المنحرف الذى يدمرها ، انه فكر وسط لا يؤدى الى اغراق فى شهوات مادية أو انغلاق فى مقاهات روحية .

وفى هذا الاستواء تتجلى ذاتية الفكر الإسلامى كفكر عالمى وسط جدير أن يشق طريقه القويم بين تيارات الفكر العالمى المتعارضة فى سائر شعئون الدنيا والدين .

هذا فضلا عن أنه فى محاربة الاسلام للتقليد وحته على مداومة الاجتهاد الفكرى وخلود مصادره ، ما يضيف على الفكر الإسلامى صفة الحيوية التى لا تنبلى .

تسمية الفكر الاسلامى :

لا شك أن الفكر الذى يستند الى توجيهات القرآن الكريم وهو ذكر للعاملين ، كما يستند الى توجيهات سنة رسوله الأمين المبعوث رحمة للعالمين هو فكر اسلامى عالمى فى مصدره ومداه •

فالله سبحانه يقول فى معرض الكلام عن القرآن الكريم « ان هو الا ذكر للعالمين » (١) •

وعليه فالوصف السليم للفكر المستند الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية هو « الفكر الاسلامى » الذى يستند ذاتيته كفكر عالمى من دعوة الاسلام وتوجيهاته • ولا نرى وصف هذا الفكر بالعربى أو اضافة هذا الوصف اليه •

ولا يقدح فى هذا انظر قول أنصار تسمية « الفكر العربى » أن الرسالة الاسلامية قد خاطبت أول ما خاطبت العرب ثم انها جاءت بلغة العرب • كما أنها جاءت صورة مثلى للثقافة العربية • وأن كل من أسهم فى هذا الفكر لم يكن الأساس فيه الموطن وانما البيئة الفكرية التى نبغ فيها ، وعليه فان كل من نبغ فى البيئة العربية هو عربى ثقافة وفكرا • وقول أنصار تسمية « الفكر العربى الاسلامى » أنه فكر يمتد الى زمن سحيق ، وأنه يرتبط بالجزيرة العربية بالذات ، التى نزحت منها أقدم الموجات البشرية فى التاريخ ولقد تكونت خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة الثقافة العربية وقيمها الخاصة بالنظرة الى الانسان والكون والحياة • ثم جاءت الرسالة الاسلامية لتضم العرب فى فكر وعقيدة واحدة ولتحفزهم على تحمل مسؤولياتهم فى نشرها والعمل مع كل من تفاعل وانصهر فى ثقافتها على أساس من المساواة والاخوة الاسلامية والانسانية » (٢) •

(١) سورة التكوين — الآية : ٢٢ •

(٢) يراجع فى ذلك د. فاضل زكى محمد فى «ؤلفه » الفكر السياسى العربى الاسلامى » •

فالدعوة الإسلامية كأيّة دعوة أو رسالة كان لأبد أن تظهر ابتداءً في مكان معين وبين أقوام معينين وأن يحمل أمانتها واحد منهم وأن يكون تبليغها بلغتهم وظهور الاسلام أصلاً في جزيرة العرب وبين أهلها العرب ، وحمل دعوته نبي عربي ونزول القرآن الكريم بلسان عربي مبين ، لا يجعل من الفكر البشري المستند الى مفاهيم وقيم الدعوة الاسلامية العالمية فكراً عربياً أو فكراً عربياً اسلامياً يدور في اطار عربي محدود فيرتبط مكانياً بالعالم العربي ويرتبط زمانياً بعصر أمجاد العروبة فحسب ، وهو الدعوة الصالحة في كل مكان ولكن زمان *

انه فكر اسلامي خالص له ذاتيته الاسلامية العالمية السوية ، وله مصادره الاسلامية الحية من قرآن كريم وسنة نبوية ، وله رواده سواء أكانوا أصلاً من أبناء العروبة أو من سواهم ممن آمنوا بدعوة الاسلام ، وهو ما سنعرض له في الفصول التالية *

المبحث الأول الاسلام ودعوة الفكر العلمى

أولاً - الاسلام يوجب التفكير :

طالب الاسلام الانسان بالتفكر والنظر والتدبر فيما يحيط به من سماء وفضاء وأرض وماء ، وفى نفسه وفيما سواه من كائنات من حيوان وطيور ونبات وغيرها من مخلوقات، الله التى سخرها لنفع البشرية * وهو ما تنطق به آيات القرآن الكريم المصدرة الأولى والرئيسية لتوجيه الفكر البشرى فى الاسلام .

وحسبنا أن نذكر على سبيل المثال بعض آى الذكر الحكيم اذ يقول سبحانه « وهو الذى مد الأرض وجعل فيها رواسى وأنهاراً ومن كل الثمرات جعل فيها زوجين اثنين يغشى الليل النهار ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » (٣) وكقوله تعالى « هو الذى أنزل من السماء ماء لكم منه شراب ومنه شجر فيه تسميرون ، ينبت لكم به الزرع والزيتون والتخيل والأعناب ومن كل الثمرات ان فى ذلك لآية لقوم يتفكرون » (٤) .

ويشير سبحانه الى النحل ونفعه للانسان فيقول جل من قائل « ثم كل من كل الثمرات فاسلكى سبل ربك ذللاً يخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فيه شفاء للناس ان فى ذلك لآية لقوم يتفكرون » (٥) .

كما نبه تبارك وتعالى الى الفكر النفسى الانسانى فيقول « أو لم يتفكروا فى أنفسهم ما خلق الله السموات والأرض وما بينهما الا بالحق وأجل مسمى وان كثيراً من الناس بلقاء ربهم لكافرون » (٦) .

وينوه جل جلاله الى تسخير سائر خلقه لخدمة البشر فى قوله « وسخر لكم ما فى السموات وما فى الأرض جميعاً منه ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » (٧) .

-
- (٣) سورة الرعد الآية ٣ .
 - (٤) سورة النحل الآيتان ١٠ ، ١١ .
 - (٥) سورة النحل الآية ٦٩ .
 - (٦) سورة الروم الآية ٨ .
 - (٧) سورة الجاثية الآية ١٣ .

ويستترعى سبحانه الفكر الى حكمة رابطة الزواج حين يقول « ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتكسبوا اليها وجعل بينكم مودة ورحمة ان في ذلك لآيات لقوم يتفكرون » (٨) .

وينصحننا جل وعلا بالتفكير فيقول « قل انما أعظمكم بواحدة أن تقوموا لله مثنى وفردى ثم تتفكروا ... » (٩) . والتفكير من أخص سمات المؤمنين « الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه ففنا عذاب النار » (١٠) .

وهكذا يدعونا الاسلام الى اطلاق الفكر في شتى حقول المعرفة ليشمل سائر العلوم الكونية والانسانية ، وكلها شواهد على وجود الله ووحدانيته بوجهنا اليها القرآن الكريم في سائر آياته مصداقا لقوله تعالى « وأنزلنا اليك الذكر لتبين للناس ما نزل اليهم ولعلهم يتفكرون » (١١) .

ثانيا - الاسلام يعمل العقل :

وعلى نحو ما تقدم نجد أن القرآن الكريم يدعو أيضا الى اعمال العقل وهو أداة الفكر فيقول جل جلاله « ان في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المستخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون » (١٢) وقوله تعالى « وهو الذي يحيى ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون » (١٣) وكقوله سبحانه « ومن آياته أن تقوم السماء والأرض بأمره ثم اذا دعاكم دعوة من الأرض اذا أنتم تخرجون * وله من في السموات والأرض كل له قانتون * وهو الذي يبدأ الخلق ثم يعيده وهو أهون عليه وله المثل الأعلى في السموات والأرض وهو العزيز الحكيم * ضرب لكم مثلا من أنفسكم هل لكم مما ملكت أيما نكم من

(٨) سورة الروم الآية ٢١ .

(٩) سورة سبأ الآية ٤٦ .

(١٠) سورة آل عمران الآية ١٩١ .

(١١) سورة النحل الآية ٤٤ .

(١٢) سورة البقرة الآية ١٦٤ .

(١٣) سورة المؤمنین الآية ٨ .

شركاء فيما رزقناكم فأنتم فيه سواء تخافونهم كخيفتكم أنفسكم كذلك نفصلكم
الآيات لقوم يعقلون» (١٤) فهذه الآيات تدعو الى اعمال العقل في الشواهد
الكونية الدالة على قدرة الله سبحانه وتعالى *

كما يدعو الى اعمال العقل الموازع من ارتكاب الآثام فيقول تبارك وتعالى
« ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله
الا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون » (١٥) وينوه سبحانه الى أنه ليس
من العقل أن تتدابّر الجماعة ويذهب الشقاق بين أعضائها فيقول « تحسبهم
جميعا وقلوبهم شتى ذلك بأنهم قوم لا يعقلون » (١٦) *

ويشير أيضا الى أنه ليس من العقل عدم الاعتبار بتجارب السابقين
والحذر من سوء عاقبتهم فيقول جل جلاله « وما أرسلنا من قبلك الا رجالا
نوحى اليهم من أهل القرى أفلم يسيروا في الأرض فينظروا كيف كان عاقبة
الذين من قبلهم ولدار الآخرة خير للذين اتقوا أفلا تعقلون » (١٧) *

ويخاطب الله أصحاب العقول المدركة التي توجه الى سبيل الخير كما في
قوله سبحانه « قل لا يستوى الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا
الله يا أولى الأبواب لعلكم تفلحون » (١٨) *

وكذلك قوله جل جلاله : « الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك
انذین هداهم الله وأولئك هم أولو الأبواب » (١٩) * وقوله تعالى : « يؤتى
الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتى خيرا كثيرا وما يذكر الا
أولو الأبواب » (٢٠) *

وكقوله جل من قائل : « ولكم في القصص حياة يا أولى الأبواب لعلكم
تنتقون » (٢١) *

فالقرآن الكريم يدعو الى اعمال العقل للكشف عن شواهد قدرة الله الدالة
على وجوده وتفرده ، ولتجنب صاحب الوقوع في الشر ، ولارشاده الى طريق

-
- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| (١٤) سورة الروم الآيات ٢٥ — ٢٨ . | (١٥) سورة الأنعام الآية ١٥١ . |
| (١٦) سورة الحشر الآية ١٤ . | (١٧) سورة يوسف الآية ١٠٩ . |
| (١٨) سورة المائدة الآية ١٠٠ . | (١٩) سورة الزمر الآية ١٨ . |
| (٢٠) سورة البقرة الآية ٢٦٩ . | (٢١) سورة البقرة الآية ١٢٩ . |

الخير فيستقيم أمره ويصلح حاله وتتحقق بذلك سعادة الجماعة التي ينتمي إليها .

ثالثاً - الاسلام يمجّد العلم :

أشاد القرآن الكريم بالعلم - وهو ثمرة الفكر - وأهله اذ يقول سبحانه لرسوله الكريم في أول ما أوحى اليه من آي الذكر الحكيم « ... اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » (٢٢) أنها دعوة الى القراءة للاستزادة من العلم ، وهي لعمري دعوة التقدم البشري والحضارى . وينوه سبحانه الى تفضله على الانسان بملكة البيان وقدرة التعبير عن الأفكار ونقلها الى الآخرين فيقول تعالى : « خلق الانسان علمه البيان » (٢٣) ولأهمية الكتابة في نشر العلم والمعرفة جعل القلم موضع قسمه سبحانه فيقول : « ن والقلم وما يسطرون » (٢٤) .

ويذكر البعض في تفسيره لأهمية الحلف بالقلم هنا أنه « حلف بأعظم نعمة أنعم الله بها على نوع الانسان ، بعد نعمة النطق والبيان ، نعمة النطق مازته عن العجماوات ، ونعمة القلم نشرت بين أفراد أنواع الشرائع ، وحقائق المعلومات ، غلولا القلم لم يقيم دين ولا كان عمران ، واذا أردت أن تقيس حالة جماعات البشر من حيث الرقى في معارج المدنية فلا مقياس أدق من انتشار فن الكتابة فيهم ، فهو الذي يحدد درجة كل شعب من الحياة الاجتماعية ويضعه موضعه اللائق به في مصاف الأمم الحية » (٢٥) .

وبعد أن أقسم سبحانه بحرف النون وهي الدواة والمداد في أشهر التفاسير وبالقلم ، أقسم بالكتاب ومادة الكتابة فقال سبحانه « والطور وكتاب مسطور في رق منشور » (٢٦) . وهكذا أقسم الله تعالى بأدوات القلم الثلاث لأهميتها البالغة في نشره وبالتالي تحقيق تقدم الأمة ورفعته .
وتأكيداً لأهمية العلم والحض عليه أشاد القرآن الكريم بالعلماء ونوه الى

(٢٢) سورة العلق الآيات ٣ - ٥ . (٢٣) سورة الرحمن الآيتان ٣ ، ٤

(٢٤) سورة القلم الآية ١ .

(٢٥) يراجع تفسير جزء تبارك من القرآن الكريم للمرحوم الشيخ عبد القادر المغربي طبع دار الشعب سنة ١٩٥٧ ص ١٦١٥ .

(٢٦) سورة الطور الآيات ١ - ٣ .

سمو منزلتهم فقال سبحانه « تشهد الله أنه لا اله الا هو والملائكة وأولوا العلم » (٢٧) • وقال تعالى « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات » (٢٨) كما يقول جل جلاله « وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها الا العالمون » (٢٩) • وكذا قوله سبحانه « قل هن يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون » (٣٠) •

ويحث على طلب العلم فيقول تعالى « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون » (٣١) ويقول عز من قائل « وقل رب زدنى علما » (٣٢) • هذا فضلا عن الأحاديث النبوية العديدة في هذا المصدد (٣٣) •

والمواقع أن القرآن الكريم وكما قيل بحق « هو أول كتاب سماوى فرض لتعلم الفلسفة على أتباعه فرضا ، وأوجب عليهم التفكير فى أسرار الكون وخفايا الوجود ، ووصف المتأملين فى هذا بأنهم وحدهم أولو الأبواب ، ورمى الذين لا يتدبرون بأنهم لا يعقلون ، وقد أراد بهذا الحض الحازم أن يصل المؤمنون بهذا التفكير الى معرفة المبدع الأول ووحدانيته وكماله ، والى الايمان به عن طريق العقل ، لا عن طريق التقليد » (٣٤) •

واذ يعتبر العلم فريضة اسلامية نجد أن المفكرين الاسلاميين يفرقون بين ما هو منه فرض عين يجب على كل مسلم الاحاطة به والا أثم ديناً ويقصد به المفسرون والمحدثون علم الكتاب والسنة اذ بهما يتوصل الى العلوم كلها ، وبين ما هو فرض كفاية يجب على القادرين الكفاة من المسلمين فهو كل علم لا يستغنى عنه فى قوام أمور الدنيا كالطب والحساب (٣٥) •

(٢٧) سورة آل عمران الآية ١٨ •

(٢٨) سورة المجادلة الآية ١١ •

(٢٩) سورة العنكبوت الآية ٤٣ •

(٣٠) سورة الزمر الآية ٩ •

(٣١) سورة التحل الآية ٤٣ •

(٣٢) سورة طه الآية ١١٤ •

(٣٣) يراجع فى ذلك بصفة خاصة « احياء علوم الدين » الغزالى ج١ فى الباب الأول منه فى فضل العلم والتعليم والتعلم وشواهد من النقل والعقل •

(٣٤) يراجع د. محمد غلاب فى كتاب « المعرفة عند مفكرى المسلمين » طبع القاهرة سنة ١٩٦٦ ص ١٢١ وما بعدها •

(٣٥) يراجع الغزالى فى المرجع السابق •

المبحث الثانى

الاسلام دعوة الفكر السوى

أولا - الاسلام صراط مستقيم :

ان الدعاء الأول الذى يتوجه به المسلمون الى الله سبحانه وتعالى ويرددونه فى كل صلاة وهو « اهدنا الصراط المستقيم » الذى تسجله فاتحة الكتاب •

ويقول الشيخ محمود شلتوت عليه رحمة الله فى تفسير الصراط المستقيم « هو الطريق الذى لا عوج فيه ولا انحراف ، وقد كثر كلام المفسرين فى المراد بالصراط المستقيم الذى جعل الله طلب الهداية اليه فى هذه السورة أول دعوة علمها للانسان ، وأجمع ما نرى فى ذلك أن الصراط هو جملة ما يرصل الناس الى سعادة الدنيا والآخرة من عقائد وآداب وأحكام من جهتى العلم والعمل ، وهو سبيل الاسلام الذى ختم الله به الرسالات السماوية ، وجعل القرآن دستورته الشامل ، ووكل الى محمد صلى الله عليه وسلم تبليغه وبيانه » (٣٦) •

ويردد الكثير من آى القرآن الكريم دعوة الاسلام الى هذا الصراط المستقيم نذكر على سبيل المثال قوله تعالى « ان هذا القرآن يهدى للناس الى اقوم ويبشّر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجرا كبيرا » (٣٧) « وأن هذا صراطى مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون » (٣٨) « والله يهدى من يشاء الى صراط مستقيم » (٣٩)

(٣٦) يراجع تفسيره القرآن الكريم — الأجزاء العشرة الأولى — الطبعة الثالثة — القاهرة سنة ١٩٦٥ ص ٣١.

(٣٧) سورة الاسراء آية ٩ •

(٣٨) سورة الانعام آية ١٥٣ •

(٣٩) سورة البقرة الآية ٢١٣ •

« ومن يعتصم بالله فقد هدى الى صراط مستقيم » (٤٠) « وان الله لهادي الذين آمنوا الى صراط مستقيم » (٤١) *

وفي هذا الصدد يخاطب الله سبحانه وتعالى رسوله الكريم الهادي الى صراطه المستقيم فيقول جل شأنه « وانك لتهدى الى صراط مستقيم » (٤٢) *

والصراط المستقيم هو الصراط السوي فكرا وسلوكا وهو ما تؤكد الآيات الكريمة التالية : فالله سبحانه يقول « فاتبعني أهدك صراطا سويا » (٤٣) * وكقوله تعالى « فستعلمون من أصحاب الصراط السوي ومن اهتدى » (٤٤) * وكذا قوله جل شأنه « أفمن يمشى مكبا على وجهه أهدى أمن يمشى سويا على صراط مستقيم » (٤٥) *

والاسلام اذ يأمر بالاستقامة يوجب اعمال العقل وتجنب الميل مع الهوى واذا يقول سبحانه « واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم » (٤٦) *

وهذا النهج الاسلامي السوي وسط لا ينحرف نحو افراط أو تفريط انه قصد واعتدال دون غلو أو ابتذال انه سبيل الفضيلة وهي وسط بين صفتين كل منهما رذيلة فالشجاعة وسط بين الجبن والتهور ، والجود وسط بين البخل والاسراف *

وبالتزام المسلمين هذا النهج القويم يشكلون أمة وسطا هي خير أمة أخرجت للناس يصدق في شأنها قوله تعالى « وكذلك جعلناكم أمة وسطا » (٤٧) وقوله سبحانه « كنتم خير أمة أخرجت للناس » (٤٨) * وهو ما يفصح عنه

-
- (٤٠) سورة آل عمران الآية ١٠١
 - (٤١) سورة الحج الآية ٥٤
 - (٤٢) سورة الشورى الآية ٥٢
 - (٤٣) سورة مريم الآية ٤٣
 - (٤٤) سورة طه الآية ١٣٥
 - (٤٥) سورة الملك الآية ٢٢
 - (٤٦) سورة الشورى الآية ١٥
 - (٤٧) سورة البقرة الآية ١٤٣
 - (٤٨) سورة آل عمران الآية ١١٠

مأثور قول النبي عليه الصلاة والسلام « خيار الامور أوساطها » وكذا قوله
« قل آمنتم بالله ثم استقيم » *

والصراط المستقيم كنهج اسلامي سوى يجعل من الاسلام دعوة الفكر
والسلوك المنظم المنضبط الذي يهدي اليه العقل السليم ويكون الشخصية السوية
دون ما انحرف أو شذوذ *

ولذلك فان الدين الاسلامي هو دين الفطرة الذي تهتدي اليه بسليقتها
النفس البشرية السوية باعتباره الدين القيم المعتدل * وفي ذلك يقول سبحانه
جل من قائل « فأقم وجهك للدين حنيفا فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل
لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون » (٤٩) *

وتعكس آيات القرآن الكريم هذا النهج الاسلامي المتسم بالوسطية
والاعتدال في سائر شئون الدنيا والدين * وحسبنا أن نعرض في هذا الصدد
لأمثلة التالية :

ففي الجانب الدنيوي نجد بالنسبة لسياسة الانفاق والاستهلاك يستنكر
النقرآن الكريم بخل الأثماء واسراف السفهاء ، ويدعو الى التزام نهج قويم في
هذا الصدد اذ يقول سبحانه « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل
البسط فتتعد ملوما محسورا » (٥٠) « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم
يقتروا وكان بين ذلك قواما » (٥١) « وكلوا واشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب
المسرفين » (٥٢) *

ويدعوننا الى ضبط الشعور فلا مبالغة في الحزن على ما فات أو الفرح
بما هو آت * ولا شك في أن استيلاء شعور الحزن أو شعور الفرح على النفس

-
- (٤٩) سورة الروم الآية ٣٠ .
 - (٥٠) سورة الاسراء الآية ٢٩ .
 - (٥١) سورة الفرقان الآية ٦٧ .
 - (٥٢) سورة الاعراف الآية ٣١ .

البشرية من شأنه الانحراف بها عن الفكر والسلوك السويين قنوطا أو غرورا .
وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى « ما أصاب من مصيبة في الأرض ولا في أنفسكم
الا في كتاب من قبل أن نبرأها أن ذلك على الله يسير » لكيلا تأسوا على ما فاتكم
ولا تفرحوا بما آتاكم والله لا يحب كل مختال فخور » (٥٣) .

كما يطالبنا القرآن الحكيم ألا نركن الى الفراغ فهو مفسدة اذ يؤدي الى
استمرار الخمول والكسل ، وبالمقابل أيضا لا اجهاد مستمر يضر الذهن والبدن ،
ولذلك يقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم « فاذا فرغت فانصب » (٥٤) أي خذ
في عمل آخر واتعب فيه فانك تجد لذة الراحة عقب النصب بما تجنيه من ثمرة
العمل (٥٥) .

ويطالبنا أيضا بالاعتدال في سيرنا فلا اسراع ولا ابطاء فيقول جل جلاله
« واقصد في مشيك » (٥٦) .

وفي الجانب الديني نجد أن الاسلام يأخذ في قضية الألوهية موقفا وسطا
بين الملحين والذين ينكرون وجود اله وبين المشركين الذين يقولون بتعدد الاله ،
اذ دعا الى الايمان بوجود اله واحد فيقول تبارك وتعالى « قل هو الله أحد ،
الله الصمد ، لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفوا أحد » (٥٧) .

كما يقول سبحانه في سورة الاسراء « ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها
وابتغ بين ذلك سبيلا » .

انها دعوة التوحيد التي يهتدى اليها الفكر البشري السوي ، ويؤكدنا
العلم الحديث بعد تدبر الشواهد الكونية وأحوال النفس الانسانية .

وهكذا لزم الاسلام جانب القصد والاعتدال فكرا وسلوكا ، عقيدة

-
- (٥٣) سورة الحديد الآيتان ٢٢، ٢٣ .
(٥٤) سورة الشرح الآية ٧ .
(٥٥) الأستاذ الامام محمد عبده في تفسير جزء عم — طبع دار الشعب —
القاهرة ، ص ٨٩ .
(٥٦) سورة لقمان الآية ١٩ .
(٥٧) سورة الاخلاص .

وشريعة ، فكان بحق خير دليل الى أقوم سبيل ، فمن تبعه هدى ومن تنكبه شقى *

فانيا — الاسلام دين ودنيا :

أخذا بالنهج السوى الذى يلزمه الاسلام فكرا وسلوكا نجده لا يتطرف نحو اتجاه دينى روحى بحت ، ولا ينحرف نحو اتجاه دنيوى مادى صرف بل نجدة بين ذلك قواما ، فكان بحق دين الفطرة السليمة الذى يتفق وطبيعة التكوين البشرى من روح وجسد فجاء كعقيدة وشريعة موفقا بين المتطلبات الروحية والمادية للإنسان (٥٨) .

ولذا فقد جمع الاسلام فى وسطية واعتدال بين سائر شئون الدنيا والدين وهو ما تؤكد آى الذكر الحكيم اذ يقول سبحانه « وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا » (٥٩) وقوله تعالى « فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله » (٦٠) .

وانطلاقا مما تقدم فان الاسلام لا يعرف تبثلا ولا رهبانية فيقول سبحانه « فكل من حرم زينة الله التى أخرج لعباده والطيبات من الرزق » (٦١) كما يقول تبارك وتعالى « يا أيها الذين آمنوا لا تحرموا طيبات ما أحل الله لكم ولا تعتدوا » (٦٢) .

وقد ورد فى تفسير المنار بشأن هذه الآية الأخيرة « أى لا تحرموا على

(٥٨) يراجع المرحوم الشيخ محمود شلتوت فى تفسير القرآن الكريم — المرجع السابق ص ٣٢ اذ يقول بالنسبة للشريعة الاسلامية فى هذا الصدد « وهى فى مصلحة الإنسان بالحياة وسخط بين المسادة البحتة التى لا تعرف شيئا وراء ما يقع عليه الحس من طعام وشراب ولذات وشهوات وغلبة وبطش وجمع للأموال وتكاثر وتفاخر، والروحية البحتة التى تزهد فى الحياة وتعرض عنها اعراضا تاما ، فلا زواج ولا سعى ولا عمل ولكن تبثل مطلق واهمال للأسباب » .

(٥٩) سورة القصص الآية ٧٧ .

(٦٠) سورة الجمعة الآية ١٠ .

(٦١) سورة الأعراف الآية ٣٢ .

(٦٢) سورة المائدة الآية ٨٧ .

أنفسكم ما أحل الله لكم من الطيبات المستلذة بأن تتعمدوا ترك التمتع بها تنسكا وتقربا اليه تعالى • ولا تعدوا فيها بتجاوز حد الاعتدال الى الاسراف الضار بالجسد كالزيادة على الشبع والمرى فهو تفريط ، أو تجاوز الأخلاق والآداب النفسية • كجعل التمتع بلذاتها أكبر همكم أو شاعلا لكم عن معالي الأمور من العلوم والأعمال النافعة لكم والأمتكم » (٦٣) •

وقيل في أسباب نزولها « نزلت هذه الآية في رهط من الصحابة قالوا : نقطع مذاكيرنا ونترك شهوات الدنيا ونسيح في الأرض كما تفعل الرهبان • فبلغ ذلك النبي صلى الله عليه وسلم فأرسل اليهم فذكر لهم ذلك فقالوا نعم فقال النبي صلى الله عليه وسلم : لكنى أصوم وأفطر ، وأصلي وأنام ، وأنكح النساء ، فمن أخذ بسنتي فهو مني ، ومن لم يأخذ بسنتي فليس مني » (٦٤) •

وربما يحتاج البعض في الأخذ بهذا الاتجاه انتنسكى بقوله تعالى « وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون » (٦٥) • والواقع أن عبادة الله ، تتمثل أساسا في الخضوع التام له سبحانه وتعالى بالتزام أوامره واجتناب نواهيه في سائر شئون الدنيا والدين •

ويقول فضيلة الشيخ شلتوت عليه رضوان الله في هذا الخصوص « والحق أن عبادة الله التي خلق لأجلها الجن والانس ، لم يكن سبيلها في هذه الحياة التبتل والامتناع عن الدنيا ، انما سبيلها ، تحقيق ارادة الله في كونه عن طريق العمل في عمارة هذا الكون ، واظهار أسرار الله الدالة على عظمته ووحدانيته واستحقاقه وحده للعبادة والتقديس •

وهكذا يجب أن يفهم الناس أن الله لا يرضى من عباده أن يزهدوا في الدنيا هذا الزهد العام المطلق وأن ينقطعوا في الصوامع والمساجد لعبادته ومناجاته

(٦٣) يراجع تفسير القرآن الحكيم ج٧ ص ١٨ •

(٦٤) سورة الذاريات الآية ٥٦ •

(٦٥) المرجع السابق ص ٢١ •

فهو ييناغى فى الحقل ، ويناجى فى المتجر ، ويناجى فى المجتمع ، وكل تلك مناجاة يسمعها الله ويقرب بها العبد الله » (٦٦) •

وقد اهتدى الى المفهوم الشامل لعبادة الله فى الاسلام بعض من هدوا الى اعتناق هذا الدين من المفكرين اذ يقول « ليوبولدفايس » وقد تسمى محمد أسد بعد اسلامه — فى كتابه (الاسلام على مفترق الطرق) (٦٧) •

« يختلف ادراك العبادة فى الاسلام عما هو فى كل دين آخر ، ان العبادة فى الاسلام ليست محصورة فى أعمال من الخشوع الخالص ، كالصلاة والصيام مثلا ، ولكنها تتناول كل حياة الانسان العملية أيضا • وإذا كانت الغاية من حياتنا على العموم (عبادة الله) فيلزمنا حينئذ ضرورة أن ننظر الى مجموع مظاهرها كلها على أنها تبعة أدبية ، متعددة النواحي ، وهكذا يجب أن نأتى أعمالنا كلها — حتى تلك التى تظهر تافهة — على أنها عبادات ، وأن نأثنيها بوعى ، وعلى أنها تؤلف جزءا من ذلك المنهج العالمى الذى أبدعه الله • تلك حال ينظر اليها الرجل العادى على أنها مثل أعلى بعيد • ولكن أليس من مقاصد هذا الدين أن تتحقق المثل العليا فى الوجود الواقع ؟ » •

« ان موقف الاسلام فى هذا الصدد لا يحتمل التأويل • انه يعلمنا أولا أن عبادة الله الدائمة والمثلة فى أعمال الحياة الانسانية المتعددة جميعا ، هى معنى الحياة نفسها : ويعلمنا ثانيا أن بلوغ هذا المقصد يظل مستحيلا ما دمنا نقسم حياتنا قسمين اثنين : حياتنا الروحية وحياتنا المادية ، ويجب أن نقترن هاتان الحيلتان فى وعينا وفى أعمالنا لتكون (كلا) واحدا متسقاً • ان فكرتنا عن وحدانية الله يجب أن تتجلى فى سعينا للتوفيق والتوحيد بين المظاهر المختلفة فى حياتنا » •

ويرتب الكاتب على هذا المفهوم الشمولى للعبادة فى الاسلام نتيجة هامة

(٦٦) يراجع له كتاب « من توجيهات الاسلام » طبع الادارة العامة للثقافة الاسلامية بالآزهر ، سنة ١٩٥٩م ص ١١٣ •
(٦٧) تراجع الترجمة العربية لهذا الكتاب للدكتور عمر فروح ص ٢١—٢٣ •

يتميز بها الاسلام عن سائر الأديان وهى أن تعاليمه وتوجيهاته تنظم سائر شئون الدنيا فضلا عن شئون الدين • وفى ذلك يقول :

« هناك نتيجة منطقية لهذا الاتجاه هى فرق آخر بين الاسلام وسائر النظم الدينية المعروفة ، ذلك أن الاسلام — على أنه تعليم — لا يكتفى بأن يأخذ على عاتقه تحديد الصلات المتعلقة بما وراء الطبيعة فيما بين المرء وخالقه فقط • ولكن يعرض أيضا — بمثل هذا التوكيد على الأقل — للصلات الدنيوية بين الفرد وبيئته الاجتماعية ••• ان الحياة الدنيا لا ينظر اليها على أنها صدفة عادية فارغة ، ولا على أنها طيف خيال للآخرة التى هى آتية لا ريب فيها ، من غير أن تكون مطلوية على معنى ما • ولكن على أنها وحدة ايجابية تامة فى نفسها ••• » •

وعليه فالفكر الاسلامى ليس مجرد فكر دينى محض ولكنه يشمل فى تكامل واستواء فكرا دنيويا أصيلا يمتد الى سائر حقول المعرفة البشرية •

المبحث الثالث الاسلام دعوة الفكر الحى

اولا - الاسلام يحارب التقليد :

يقصد بالتقليد اتباع الآخرين فكرا وسلوكا دون نظر أو تدبر مما يؤدي الى جمود الفكر وتشل نشاط العقل ، ويعطل ملكته في معرفة وجه الحقيقة ، وبالتالي اعاقه نمو الفكر الانسانى وتطوره • وفى ذلك سلب الأهم خاصية تتميز بها الانسان على سائر الحيوان •

ولذلك حارب الاسلام هذا الجمود الفكرى اذ ذم القرآن الحكيم فى كثير من آيه اتباع الخلف ما درج عليه السلف دون علم أو تعقل • اذ يقول سبحانه « واذا قيل لهم تعالوا الى ما أنزل الله والى الرسول قالوا حسبنا ما وجدنا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعلمون شيئا ولا يهتدون » (٦٨) وقوله تعالى « واذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعقلون شيئا ولا يهتدون » (٦٩) وقوله جل جلاله « واذا فعلوا فاحشة قالوا وجدنا عليها آباءنا » (٧٠) •

ويقول الشيخ شلتوت عليه رضوان الله فى هذا الصدد « ونهاية القول أن الجمود على آراء المتقدمين وحظهم فى العلم والمعرفة ، وأساليبهم فى البحث والنظر ، جنائية على الفطرة البشرية ، وسلب لمزية العقل التى امتاز بها الانسان ، واهدار لحجة الله على عباده ، وتمسك بما لا وزن له عند الله •

هذا وقد نشأ المسلمون فى ظل ما قرره الاسلام ، ودعا اليه القرآن ، فشكروا وبحثوا وتعقلوا ، وطلبوا البرهان ، وأنكروا التقليد ، فسادوا وسادت بهم الامم ، ثم لامر ما انقلبوا على رؤوسهم ، وتعفت أمة ، وتولدت فى أدمعتهم حمى التقليد ، فجهلوا أنفسهم ، وجهلوا الكون ، وجهلوا

-
- (٦٨) سورة المائدة الآية ١٠٤
 - (٦٩) سورة البقرة الآية ١٧٠
 - (٧٠) سورة الأعراف الآية ٢٨

الحياة ، وتفرقوا في دين الله ، وكانوا شيعا ، فأبطلوا حجة الله على خلقه ،
حجة على دينه وشرعه » (٧١) •

وخلاصة القول أن الاسلام اذ يحارب التقليد انما يدعو الى انفتاح
الفكر وتجديده لضمان حيويته •

ثانيا - شمول توجيهات الاسلام :

تضمن القرآن الحكيم وخاصة في الشئون الدنيوية توجيهات كلية شاملة
دون بيان الأساليب ونظم تطبيق مفصلة • فكانت هذه التوجيهات ضوابط للفكر
البشرى السوى يهتدى بها في الاخذ بما يراه من نظم وأساليب تطبيق متفقا
وصالح الانسانية في كل مكان وزمان بحسب الظروف البيئية والمقومات الحضارية
السائدة ، مما يضفى على الفكر الاسلامى المستند الى هذه التوجيهات حيوية
مطلقة تجعله يلائم ظروف كل مكان ، ويواكب التطور في كل عصر ، ويحقق
بالتالى عالمية هذا الفكر •

وليس من المعقول كما قيل بحق أن تعرض شريعة جاءت على أساس من
الخلود والبقاء والعموم لتفصيل أحكام الجزئيات التى تقع في حاضرها
ومستقبلها ، فانها مع كثرتها الناشئة من كثرة التعامل وألوانه ، بتجدد الزمن
وصور الحياة فلا مناص اذن من هذا الاجمال والاكتفاء بالقواعد العامة والمقاصد
انتهى تنشدها للعالم • وبإزاء هذا حثت على الاجتهاد واستنباط الأحكام الجزئية
المتى تعرض حوادثها ، من قواعد الكلية ، ومقاصدها العامة (٧٢) •

ولذلك أمرنا القرآن الحكيم بالرجوع الى أهل العلم والاختصاص لأبداء
الرأى والاجتهاد في تفصيل ما أجمل فقال تعالى « ولو ردوه الى الرسول والى
أولى الأمر منهم لعامه الذين يستنبطونه منهم » (٧٣) ويقول سبحانه « فاسألوا
أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون » (٧٤) •

-
- (٧١) يراجع كتابه « من توجيهات الاسلام » ص ١٣٦ •
(٧٢) يراجع الشيخ شلتوت في كتابه « الاسلام عقيدة وشريعة » طبع الادارة
العائمة للثقافة الاسلامية بالأزهر - القاهرة سنة ١٩٥٩ ص ٤١٧ •
(٧٣) سورة النساء الآية ٨٣ •
(٧٤) سورة النحل الآية ٤٣ •

وحسبنا أن نذكر هنا على سبيل المثال ما يأمرنا به القرآن الكريم من الأخذ بالشورى في تنظيماتنا الاجتماعية والسياسية والإدارية دون تفصيل لأساليب تطبيقها • ويبين أستاذنا المرحوم الشيخ عبد الوهاب خلاف حكمة هذا الإجمال في الكلام عن الشورى كدعامة للنظام السياسي فيقول « ان دعائم الحكومة في الاسلام هي الشورى ومسئولية أولى الأمر واستمداد الرئاسة العليا من البيعة العامة ، وهذه دعائم تعتمد عليها كل حكومة عادلة لأن مرجعها كلها أن يكون أمر الأمة بيدها وأن تكون هي مصدر السلطات •

وقد قضت الحكمة أن تكون هذه الدعائم غير مفصلة لأن تفصيلها هنا يختلف باختلاف الأزمان والبيئات • فالله أمر بالشورى وسكت عن تفصيلها ليكون ولاية الأمر في كل أمة في سعة من وضع نظامها بما يلائم حالهم • فهم الذين يقررون نظام انتخاب رجالها والشروط اللازمة فيمن ينتخب وكيفية قيامهم بواجبهم وغير ذلك مما تتحقق به الشورى » (٧٥) •

وأخيراً لا أخرا نخلص مما تقدم الى القول بأن ما يتسم به الفكر الاسلامي من خصائص الفكر العلمي السوي الحي تضي عليه ذاتية وأصاله يتنافى معها ربطه باتجاه فكري معين أو ادراجه ضمن مدرسة فكرية بذاتها ، فهو لا يعكس أي من مذاهب الفكر المعروفة في شتى حقول المعرفة الانسانية وان توصل بعضها الى اعتناق جانب من قيمه الانسانية السامية التي تكشف عنها توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية والتي نعرض لها في الفصل التالي كمصادر رئيسية للفكر الإداري الاسلامي مع ملاحظة أن الاتجاه الانساني في الفكر الإداري المعاصر يستهدف مادياً تحفيز العوامل كأداة انتاج بينما الاتجاه الانساني في الفكر الإداري الاسلامي يستهدف معنوياً حفظ كرامة الانسان عملاً بقوله تعالى « ولقد كرمنا بني آدم » (٧٦) •

(٧٥) يراجع مؤلفه « السياسة الشرعية » - المطبعة السلفية ص ٢٩، ٢٨ •

(٧٦) سورة الاسراء آية ٧٠ •

الفصل الثاني

مصادر الفكر الإسلامي

الفكر الإسلامي غنى بمصادره المتنوعة ، وهى مصادر يمكن تصنيفها وفق أكثر من أساس • فهناك مصادر رئيسية أساسية هى القرآن الكريم والسنة النبوية ، ومصادر فرعية تابعة لها تستند اليها ومستوحاة منها كالأجماع والقياس •

كما ينقسم الى مصادر نصية تتمثل فى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية ، ومصادر غير نصية مناطها الاجتهاد والرأى اجماعا أو قياسا •

ومن المصادر ما هو متفق عليه وتشمل القرآن الكريم والسنة النبوية والأجماع والقياس^(١) ، أما ما عداها فمختلف بشأن جواز الاستدلال به والتعويل عليه بين الأئمة المجتهدين ومنها : الاستحسان والمصالح المرسلة واستصحاب الحال وشرع من قبلنا ومذهب الصحابى •

وسنكتفى هنا بالإشارة العاجلة الى هذه المصادر ابتغاء التعريف العام بها فى إطار موضوعنا •

(١) يحتج فى الأخذ بهذه المصادر مرتبة على هذا النحو بما ورد فى الآية ٥٩ من سورة النساء ، اذ يقول سبحانه « يا ايها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فان تنازعتم فى شئ فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا » .
فهذه الآية الكريمة عدت ورتبت مصادر الشريعة الإسلامية التى تتمثل أولا فى اطاعة الله باتباع قرآنه ، ثم اطاعة رسوله بالتزام سنته ، ثم الأخذ بأجماع المجتهدين من أولى الأمر ، وأخيرا الرجوع الى القرآن والسنة لاستنباط حكم الشبيه بطريق القياس •

الفرع الأول

المصادر النصية

نتناول فيها المصدرين الأساسيين للفكر الاسلامي وهما : القرآن الكريم والسنة النبوية ، اذ تتضمن نصوصهما التوجيهات الكلية للفكر البشرى القويم فى سائر حقول المعرفة •

المطلب الأول

القرآن الكريم

أولاً — تعريفه وخواصه :

القرآن الكريم كلام الله ، المنزل على رسوله الأمين ، بلسان عربى مبين ، فيه اعجاز للمجاهدين ، وهداية للمتقين ، والقطعى الورود الينا محفوظا من كل تحريف ، ولا مبدل لكلماته ، والمدون بين دفتى المصحف ابتداء بسورة الفاتحة وانتهاء بسورة الناس • يتعبد بتلاوته ، والتزام أحكامه وتوجيهاته ، فكرا وسلوكا ، فى شئون الدنيا والدين •

وقد أوجز البعض تعريفه بما يبرز خصائصه فقال « اللفظ العربى المنزّل على محمد صلى الله عليه وسلم المنقول الينا بالتواتر » •

ومقتضى كون القرآن الكريم « لفظا » كلام الله : فان معانيه وتفسيره لا تعتبر قرآنا يتعبد به • وكذلك ليست بقرآن الأحاديث المروية عن النبى صلى الله عليه وسلم وان كانت من وحى الله سبحانه وتعالى •

كما أن نزوله بلسان عربى مبين من شأنه عدم جواز اعتبار ترجمته الى أية لغة أخرى مهما بلغت دقتها قرآنا ولا يصح التعبد بها • وهذا لا ينفى ما لترجمته من أهمية بالغة فى نشر أحكامه وتوجيهاته وارشاداته على الصعيد العالمى ١٥

والقرآن معجزة الرسول عليه الصلاة والسلام التي تحدى بها العرب ،
فمعجزوا أن يأتوا ولو بسورة من مثله ، وهم أهل الفصاحة وأرباب البيان •

وقد تواتر نقله الينا جيلا عن جيل كتابة ومشاهدة على سبيل القطع
واليقين •

وهو حجة على المسلمين اذ يتعين عليهم التزام أوامره واجتناب نواهيه
فيما تضمنه من أحكام وتوجيهات في شئونهم الدينية والدنيوية اطاعة لله سبحانه
وتعالى •

ثانيا - نزوله وتدوينه :

نزل القرآن الحكيم على الرسول الكريم منجما متفرقا حسب الوقائع
والمناسبات ، ليتسنى حفظه وتدوينه أولا بأول ، فضلا عن تأكيد وتجلية معانيه ،
اذا يساعد التعرف على أسباب نزوله في الوقوف على مقاصد أحكامه ومرامي
توجيهاته ، ولذا عنى بعض مفسريه بتقصي أسباب تنزيل آي الذكر الحكيم
وخصها بدراسات مستقلة •

وقد امتدت فترة نزوله طوال سنى بعثة النبی عليه الصلاة والسلام
والبالغة نحو ثلاث وعشرين سنة • وكان نزول بعضه في مكة خلال ثلاث عشرة
سنة أثناء إقامته بها ، ونزول بعضه الآخر في المدينة بعد هجرته اليها •

ويضم القرآن الكريم مائة وأربع عشرة سورة تتفاوت طولا وقصرا ،
وتشتمل كل منها على آيات • والمصحف مقسم الى ثلاثين جزءا • قسم كل
منها الى حزبين ، وجزء كل حزب الى أرباع •

وتتضمن السور التي نزلت في مكة في بدء ظهور الدعوة أصول العبادات
ومكارم الاخلاق ، أما السور التي نزلت بالمدينة بعد قيام الدعوة ، فقد تضمنت
قواعد تنظيم المجتمع الاسلامي سواء في علاقاته الداخلية فيما بين المسلمين
بعضهم وبعض ، أو في علاقاته الخارجية فيما بين المسلمين وغيرهم •

وقد تميزت أحكام القرآن الكريم وتوجيهاته بأنها شاملة وكافية مما يجعلها
صالحة للتطبيق المفصل وفق طبيعة كل مكان وظروف كل زمان * مما أضفى عليه
صفة الخلود ، وأضفى بالتالى على الفكر الاسلامى المستند اليه صفة الحيوية
كما أسلفنا •

وقد توفي الرسول صلوات الله وسلامه عليه ولم يكن القرآن الكريم
مجمعا فى مصحف واحد وانما كان محفوظا فى صدور الحفاظ ومدونا فى صحف
كتاب الوحي • وفى عهد أبى بكر خشي أن تأتى الحروب التى شنها المسلمون
حفاظا على كيان الدعوة ودعمها على القراء فأشار عليه عمر بن الخطاب بجمع
انقرآن • فكلف أبو بكر زيد بن ثابت أحد كتاب الوحي وحفاظه بهذه المهمة •
وقد أتم زيد جمع القرآن فى مصحف واحد احتفظ به أبو بكر ثم عمر من بعده ،
ومنه انتقل الى ابنته حفصة ، وفى عهد الخليفة الثالث عثمان بن عفان تم عمل
نسخ منه وزعت فى أمصار الاسلام الكبرى سنة ٢٥ هجرية •

ثالثا - وجوه اعجازه :

تتنوع وجوه اعجاز القرآن الكريم ، وقد عالج الحافظ جلال الدين
عبد الرحمن بن أبى بكر السيوطى المتوفى سنة ٩١٢ هجرية فى كتابه الموسوم
« معترك الاقران فى اعجاز القرآن » خمسة وثلاثين وجها من وجوه اعجازه
نذكر منها : العلوم المستنبطة منه ، وكونه محفوظا من الزيادة والنقصان ، وحسن
تأليفه والتتائم كلمه ومعانيه آية وسورة وارتباط بعضها ببعض ، والاستدلال
بمنطوقه ومفهومه ، وما انطوى عليه من الاخبار بالمعنيات ، واخباره بأحوال
انقرون السالفة والأمم البائدة ، وروعته وهيئته ، وأن سامعه لا يمججه وقارئه
لا يملّه وتيسيره تعالى حفظه وتعريبه ، ووقوع الحقائق والمجاز فيه ، واشتماله
على جميع البراهين والأدلة ، وضرب الأمثلة فى ظاهره وباطنه ، وما فيه من
الآيات الجامعة للرجاء والعدل والتخويف *** الخ •

وقد أشار السيوطى فى معرض الكلام عن الاعجاز العلمى للقرآن الكريم
الى ما تضمنه من علوم الأوائل مثل الطب والفلك والهندسة والجبر وغيرها

وكذا أصول الصنائع وأسماء الآلات التى تدعو الضرورة اليها كالخياطة والحدادة والبناء والنجارة والغزل والنسيج والفلاحة والصيد والصياغة والزجاجة والفخارة والطبخ والجزارة ، مستشهدا فى هذا الصدد بكثير من آى الذكر الحكيم (٢) .

ولما وقع أن الاعجاز العلمى للقرآن الكريم الذى يعيننا فى موضوعنا يتمثل فى مجال العلوم الطبيعية فيما أورده من الشواهد الكونية فى معرض الاستدلال العقلى على وجود الله ووحدانيته . كما يتمثل فى مجال العلوم الاجتماعية فيما أورده من ارشادات انسانية لتنظيم المجتمع الاسلامى على أسس سليمة سواء فى علاقاته الداخلية أو الخارجية وسواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية .

ونرى فى هذه الشواهد الكونية والارشادات الانسانية توجيهات وضوابط الفكر الانسانى السوى فى شتى العلوم الطبيعية والاجتماعية .

ولما كانت الادارة فى مفهومنا الاجتماعى تنظيم نشاط بشرى جماعى هادفا فاننا نجد فى التوجيهات الاجتماعية الانسانية للقرآن الكريم السند الطبيعى للفكر الادارى الاسلامى الذى ساد تطبيقه فى صدر الدولة العربية الاسلامية ويكمن فيه سر نجاح الادارة العامة فى تلك الدولة المترامية الأطراف التى شملت مساحات شاسعة من المعمورة . وكان انحراف ادارتها العامة فيما بعد عن هذه التوجيهات السديدة سبب تفككها وانهارها .

وهى توجيهات لم يرق اليها بعد الفكر الادارى المعاصر حتى فى أحدث اتجاهاته الانسانية كما يبين من عرضنا لهذه التوجيهات .

رابعاً - مناهج تفسيره :

أولى المسلمون تفسير القرآن الكريم بالغ اهتمامهم تدبراً لمعانيه وادراكاً لمراميها مما يتيح لهم التطبيق الواعى الأحكامه وتوجيهاته فى شئونهم الدينية

(٢) تراجع الطبعة الصادرة لهذا الكتاب تحقيق الأستاذ على محمد الجاوى من دار الفكر العربى ص ١٤ وما بعدها .

والدنيوية • كما استهدفت دراستهم للعلوم المختلفة خدمة القرآن الكريم سواء في مجال تفسيره أو بيان وجوه اعجازه •

ولذا تنوعت أسباب تفسيره ومناحيه تبعاً للخلفية العلمية لكل مفسر ، كما يتضح من عرضنا الموجز التالي لمناهج مفسريه :

١ — وجه البعض النظر الى البحث في أساليب الكتاب ومعانيه وبيان ما احتوى عليه من بلاغة وفصاحة ، وهو ما سلكه الزمخشري في كشفه •

٢ — وعنى البعض بأعرابه وتوسع في بيان وجوهه حتى كأن القرآن لهذا أنزل ، ومن هؤلاء أبو حيان بن يوسف الأندلسي في البحر المحيط •

٣ — واهتم البعض بالقصص والأخبار عن سلف ، ومنهم من زاد على القصص القرآني بعض ما شاعوا من كتب التاريخ والاسرائيليات • وقد أخذ بهذا النهج صاحب الخازن علاء الدين بن محمد البغدادي المتوفى سنة ٥٧٤١ هـ •

٤ — وحرص البعض على بيان الأحكام الشرعية من عبادات ومعاملات وكيفية استنباطها من الآيات ، كتفسير القرطبي ، وهم أهل الفقه •

٥ — ومنهم من عنى بالكلام في أصول العقائد ومقارعة الزائغين ومحااجة المخالفين • وللامام الرازي المتوفى سنة ٦١٠ هـ في ذلك القدرح المعلى في تفسيره الكبير المسمى بمفاتيح الغيب •

٦ — وتنبه آخرون الى ما فيه من الحكم والمواعظ ولكن مزجوها بحكايات المتصوفة والعباد ، وفي بعضها خروج عن حدود الفضائل والآداب التي جرى عليها القرآن •

٧ — وسلك البعض طريق التفسير بالاشارة الى دقائق لا تتكشف الا لأرباب السلوك ويمكن ارادتها مع ارادة ظاهر المعنى (٣) •

(٣) المرجع السابق ص ١٧ وما بعدها .

ومهما يكن من أمر الاختلاف في اتجاهات التفسير ، فإنه يتعين أن يتوفر
فيمن يتصدى للتفسير بوجه عام الشروط التالية :

(أ) السليقة العربية أو الذوق الأدبي الصحيح ، الذى يتأتى معه فهم جمال
القرآن وبلاغه المعجز •

(ب) العلم الراسخ والنظر الثاقب فى علوم الدين وخصوصا علوم الحديث
والسنة •

(ج) الاطلاع على أسرار التشريع ومقاصده •

(د) الامام بنفسية البشر ، وطبائع الأمم ، حتى يعرف مواطن الضعف
فيها ووجوه الشبه فى مختلف أجيالها وأدوار حياتها •

والواقع أن تفاسير القرآن الكريم التى وضعت لقرون خلت يصعب بسبب
أسلوبها أن يفهمها سوى الخاصة من أهل الاختصاص فى الدراسات الدينية
والمغوية ، ولذا فإن الحاجة ماسة الى وضع تفاسير حديثة يشارك فيها
أصحاب التخصصات المختلفة ، وأن تكون بلغة عربية سلسلة تتصل بأفهام أهل
العصر ، لينتسنى لهم تدبر معانى القرآن الكريم وتفهم مرامييه مما يحفزهم
على العمل بأحكامه وتوجيهاته عن وعى وبينة^(٤) •

(٤) يراجع « تفسير المرافى » للمرحوم الشيخ أحمد مصطفى المرافى
— القاهرة — طبعة الثالثة — سنة ١٩٦٢ فى المقدمة اذ يقول فى هذا الصدد « أن
الأساليب التى كتبت بها كتب التفسير وضعت فى عهود سحيقة بأساليب تناسب
أهل العصور التى الفت فيها ويسهل عليهم فهمها ، وأن جمهورهم أوجزوا فى القول
وعد ذلك مفخرة لهم •

ولما كان لكل عصر طابع خاص يمتاز به عن غيره فى آداب أهله وأخلاقيهم
وعاداتهم وطرائق تفكيرهم ، وجب على الباحثين فى هذا العصر مجاراة أهله فى كل
تقدم ، فكان لزاما علينا أن نتلمس لونا من التفسير لكتاب الله بأسلوب عصرى
موافقا لامزجة أهله ، فأساس التخاطب أن لكل مقام مقالا وأن الناس يخاطبون
على قدر عقولهم » •

المطلب الثانى السنة النبوية

أولاً - تعريفها وأنواعها :

السنة هي ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير ، وتتمثل السنة القولية فيما روى عن الرسول الكريم من أحاديث في نثى المناسبات كقولاه « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » • أما السنة الفعلية فتشمل أفعاله صلوات الله وسلامه عليه كما هو الشأن في كيفية أدائه للصلاة ولمناسك الحج ، وفي قضائه بشاهد واحد •

وتتناول السنة التقريرية ما أقره الرسول صلى الله عليه وسلم من أقوال وأفعال لبعض صحابته رضوان الله عليهم سواء بسكوته وعدم إنكاره لها أو بموافقته واستحسانه إياها • ومثاليها ما روى من أنه صلوات الله وسلامه عليه سأل ماعز بن جبل عندما عهد إليه بمنصب القضاء في اليمن ، بم تقضى ؟ فقال : أقضى بكتاب الله فان لم أجد فبسنة رسول الله ، فان لم أجد أجتهد رأيى ولا آلو ، فأقره الرسول بقوله الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله •

ومن الأحاديث المروية عن الرسول عليه الصلاة والسلام ما هو مسند الى الله سبحانه وتعالى • وهذا الاسناد باللفظ والمعنى في رأى ، وبالمعنى فقط في رأى آخر نرجحه وتسمى الأحاديث القدسية •

كما أن من الأحاديث ما روى مسندا الى رسول الله صلى الله عليه وسلم مباشرة وهى الأحاديث النبوية •

ثانياً - روايتها وسندها :

وقد عنى برواية الأحاديث بعض الصحابة والتابعين^(٥) ، فمن الصحابة نذكر

(٥) نقصد هنا بالصحابة من لقي الرسول الكريم وآمن به وروى عنه ، والتابعى من لقي صحابيا وروى عنه •

أبا هريرة والسيدة عائشة وأنس بن مالك وأبا سعيد الخدري وعبد الله ابن مسعود وعبد الله بن عباس وجابر بن عبد الله وعبد الله بن عمر بن الخطاب وعبد الله بن عمرو بن العاص وأبا موسى الأشعري وأبا ذر الغفاري ومعاذ بن جبل وسعد بن أبي وقاص وأبا الدرداء •

ومن التابعين نذكر سعيد بن المسيب ونافع مولى عبد الله بن عمر والحسن البصري ومحمد بن سيرين رضوان الله عليهم أجمعين •

واهتم علماء الحديث بدراسة سنده أى سلسلة روايته ، وكذا متنه أى نصه ، ووضعوا الضوابط اللازمة للاستيثاق من صحة الأحاديث المروية سنداً ومتناً •

وتنقسم السنة باعتبار روايتها عن الرسول الكريم الى أقسام ثلاثة : متواترة ومشهورة وآحاد • فالسنة المتواترة هى التى رويت بسند كل حلقاته جموع تواتر لها من كثرتها وأمانتها ما يستبعد معه تواطؤهم على كذب • أما السنة المشهورة فهى التى رواها عن الرسول الكريم صحابى أو أكثر لم يبلغ حد التواتر ثم نقلها اليها عنهم جموع تواتر فى طبقات سنده التالية ، بينما سنده الآحاد منقولة اليها بسند كل طبقاته آحاد أو جموع لم تبلغ حد التواتر (٦) •

وقد عنى علماء الحديث بدراسة أحوال روايته للوثوق من أمانتهم وظلهم من أى مطعن أو تجريح ، وأفردوا لذلك مؤلفات نخص بالذكر منها : أسد الغابة فى معرفة الصحابة لابن الاثير الجوزى ، والطبقات لابن سعد ، والضعفاء لكل من البخارى والنسائى ، ورواة الاعتبار لمسلم ، والثقات للحافظ البينى •

(٦) هناك اوصاف أخرى للأحاديث من حيث روايتها وسندها نذكر منها : الأثر والخبر والصحيح والحسن والضعيف بأنواعه والمرفوع والموقوف والمقطوع — يراجع فى بيان كل منها « التعريف بالحديث الشريف » للدكتور محمد السعدى فرهود — القاهرة سنة ١٩٧٠ ص ٤٢ وما بعدها •

ثالثاً — تدوينها وجمعها :

نهى الرسول صلوات الله وسلامه عليه في عهده ابتداء عن كتابة الحديث حتى لا ينشغل المسلمون بكتابتهم عن حفظ القرآن الكريم وتدوينه ، ثم أذن بذلك فيما بعد ، فقام بعض الصحابة والتابعين رضي الله عنهم بروايته وتدوينه في صحائف خاصة لكل منهم ، وكانت هذه مجرد جهود فردية في تدوين الحديث . وكاد عمر بن الخطاب في خلافته أن يجمع الحديث ، ولكنه خشي أيضاً انشغال القوم بذلك عن كتاب الله .

ولكن بعد اتساع رقعة الدولة العربية الإسلامية وتشتت الرواة والحفاظ في أرجائها المترامية خشي الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه ضياع الحديث واختلاطه بغيره ، فطلب إلى الولاة وأهل العلم أن يجمعوه ، ومن هؤلاء محمد بن مسلم بن شهاب الزهري ، وأبو بكر بن حزم .

وكانت هذه الانطلاقة في مجال جمع الحديث مشجعة على ظهور مجاميع الحديث الأئمة التدوين فيما بعد ، ومنها مجموعة الامام مالك بن أنس رضي الله عنه الموجودة والمسماة « الموطأ » . ولما كانت هذه المجاميع ترتبط بالدراسات الفقهية فقد اختلط فيها تدوين الحديث بأراء الصحابة والتابعين في مسائل بذاتها من عبادات وغيرها .

وابتداء من القرن الثالث الهجري اتخذ تدوين الحديث منحى آخر تمثل في جمع الأحاديث المسندة إلى كل من رواه على حدة ، فكان هناك مثلاً مسند أبي هريرة ومسند ابن عمر مع تفاوت في ترتيب الرواة من الصحابة سواء حسب أبجدية المعجم أو سبقهم إلى الإسلام ، ولعل أشهر هذه المسانيد ، مسند الامام أحمد بن حنبل رضي الله عنه ، والذي حوى ما يجاوز الثلاثين ألف حديث .

وتقدمت حركة تدوين الحديث خطوة أخرى إلى الأمام عندما رأى ضرورة تمحيص ما جمع من هذه الأحاديث وتدقيقها ، والاقتصار على جمع صحيحها فظهرت المصاحح الستة المعروفة وهي : صحيح البخاري ، وصحيح

مسلم ، وسنن أبي داود ، وسنن الترمذي ، وسنن النسائي ، وسنن ابن ماجه (٧) .

ويعتبر صحيح البخاري من أشهر هذه الصحاح ، وصاحبه هو الامام أبو عبد الله محمد بن اسماعيل بن ابراهيم بن المغيرة ، المولود في بخارى سنة ١٩٤ هـ ببلاد خراسان ، والمتوفى سنة ٢٥٦ هـ . واستغرق تأليف صحيحه هذا المسمى « الجامع الصحيح » ست عشرة سنة ، وجمع فيه ٧٢٧٥ حديثا اختارها على حد قوله من بين ستمائة ألف حديث .

وقد راعى في عرض الاحاديث تصنيفها موضوعيا في المجالات التالية :

الوحي ، العلم ، الطهارة ، الصلاة ، الجنائز ، الزكاة ، الحج ، الصلاة ، البيوع والمعاملات ، الشهادات ، الاصلاح بين الناس ، الشروط ، الوصايا ، الجهاد والسيير ، الخلق ، التفسير ، النكاح ، الطلاق ، النفقات ، الأطعمة والأشربة ، المرض والطب ، اللباس والزينة ، الأدب ، الدعوات ، القدر ، الايمان والنذور ، الفرائض (المواريث) ، الحدود ، الاكراه ، ترك الاحتياض والخداع ، التعبير والرؤيا الصالحة ، الفتن ، الأحكام ، التمني ، الاعتصام بالكتاب والسنة ، التوحيد .

وهكذا يبين أن السنة النبوية تناولت مختلف شئون الدنيا والدين ، وسنقف على بعضها في عرضنا لنماذج من الهدى النبوي باعتبارها توجيهات للفكر الاداري الاسلامي .

الفرع الثاني

المصادر الاجتهادية

أشرنا آنفا الى المصادر النصية المشرعة المثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية ، وتشكل أحكامهما وتوجيهاتهما الكلية المنطلقات الأساسية التي يصدر

(٧) المرجع السابق ص ٣٤ وما بعدها .

عنها الفكر الاسلامى — فى شتى مجالات المعرفة الانسانية ومنها الادارة •
ولكن هذه المصادر قد استكملت تكوينها فى سنة الوداع التى توفى فيها
الرسول الكريم وذلك بقوله تعالى « اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم
نعمتى ورضيت لكم الاسلام ديناً » (٨) •

ولذلك لجأ أولو الأمر من المسلمين بعد وفاة الرسول عليه الصلاة
والسلام الى الاجتهاد — أى بذل أقصى الجهد — لاستنباط الحكم أو التوجيه
الواجب الاتباع فيما جد لهم من شئون لم يرد بشأنها نص صريح مباشر فى
القرآن الكريم أو السنة النبوية • وهو اجتهاد فى اطار المفاهيم العامة
للمصادر النصية المشرعة •

ويجد الاجتهاد أو الرأى سنده فى قوله تعالى « ولو رددوه الى الرسول
وأولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم » (٩) وفى اقرار الرسول
الكريم صحابته على اجتهادهم فيما لا يجدون حكمه فى القرآن والسنة على
نحو ما أشرنا فى حديث معاذ بن جبل •

ونعرض فيما يلى للمصادر التى منابها الاجتهاد والرأى سواء ما كان
منها محل اتفاق أو خلاف بين علماء الاسلام •

المطلب الأول المصادر الاتفاقية

أولاً — الاجماع :

ويعنى اتفاق مجتهدى الأمة الاسلامية فى عصر لاحق لوفاة الرسول صلى
الله عليه وسلم على حكم الشرع فى واقعة ما • ويقتضى تحققه توافر الشروط
التالية :

-
- (٨) سورة المائدة الآية ٣ •
 - (٩) سورة النساء الآية ٨٣ •

١ - أن تحدد أهلية الاجتهاد من جهة الامام بوسائل البحث والنظر ، سواء منها ما يرجع الى وجوه دلالة اللغة العربية ، التى هى لغة القرآن وما يرجع الى ادراك روح التشريع وقواعده العامة •

٢ - أن تحصى أشخاص الذين حصلوا على هذه الأهلية من الأمة كلها ، وتعرف بلدانهم المنتشرة فى الأقليم •

٣ - أن تكون النتيجة اتفاقهم جميعا على رأى واحد •

ولما كانت مسائل الرأى تقتضى بطبيعتها اختلاف وجهات النظر مما يستبعد معه الاتفاق بشأنها ، ولذا فإن الاجماع يكون وفق هذا المفهوم نظريا بحثا لا يقع ولا يتحقق به تشريع • ولكن يمكن فهمه وقبوله على حد قول المرحوم الشيخ محمود شلتوت على معنى « عدم العلم بالمخالف » أو على معنى « اتفاق الكثرة » وكلاهما يصالح أساسا للتشريع العام الملزم فى المسائل ذات البحث والنظر ، اذ هو غاية ما فى الوسع ، ولا يكلف الله نفسا الا وسعها (١٠) •

هذا هو الاجتهاد الجماعى الملزم ، أما الاجتهاد الفردى فهو حق لكل من تتوافر فيه أهلية الاجتهاد ولكن لا يلزم غير صاحبه • ولذا ظهر الأئمة المجتهدون وتعددت مذاهبهم الفقهية تبعا لاختلاف منهج الاجتهاد عند كل منهم ، وكان أشهرها المذاهب الأربعة المعروفة : الحنفية والمالكية والشافعية والحنابلة •

ويذهب رأى غالب الى جواز تخصص المجتهد فى موضوعات بعينها بيدى الرأى فيها دون غيرها •

ثانيا - القياس :

هو الحاق ما لا نص فيه بما فيه نص ، فى الحكم الشرعى لاتفاقهما فى

(١٠) مؤلفه « الاسلام عقيدة وشريعة » ص ٤٧٤ ، ٤٧٥ •

علته ، كما هو الشأن في حظر استئجار الانسان على استئجار آخر ، قياسا على حظر ابتياع الانسان على ابتياع آخر الذى ورد فيه نص الحديث النبوى الشريف « المؤمن أخو المؤمن ، فلا يحل للمؤمن أن يخطب على خطبة أخيه أو يبتاع على بيع أخيه حتى يذر » ، وذلك لاشتراكهما فى علة الحظر وهى تجنب العدوان والضرر •

ومن هذا يتضح أن للقياس أركاناً أربعة لا يتحقق بدونها وهى : الأصل (المقيس عليه) ، وحكم الأصل (الوارد بشأنه نص) ، والفرع (المقيس) ، والعلة وهى سبب الحكم الذى يدور معه وجودا وعدما •

والقياس متفق على الأخذ به من سائر الأئمة المجتهدين وان شذ فريق من العلماء كالظاهرية وبعض الشيعة برفضهم الأخذ به بدعوى أن نصوص القرآن والسنة تتسع بعباراتها وروحها ومعقولها لسائر شئون البشر وما لم يتناولها نص فى أيهما صراحة أو دلالة فهو على الإباحة الأصلية ، وهؤلاء نفاة القياس ، ورأيهم مرجوح لما فيه من تعطيل لأحد مصادر الاجتهاد والرأى •

المطلب الثانى

المصادر الخلافية

أولا - الاستحسان :

ويفيد لغة اعتبار الشئ حسنا ، وهو شرعا ترجيح قياس خفى على قياس جنى أو استثناء جزئية من حكم كلى لإدليل انقذح فى ذهن المجتهد • ومثال ترجيح القياس الخفى شمول وقف الأرض الزراعية لحقى الشرب والمرور دون نص عليهما نظرا لأنه لا يتحقق الانتفاع بالأرض الزراعية بدونها وذلك قياسا على حالة الإجازة ، ولكن يشترط النص عليهما صراحة قياسا على حالة البيع الذى يشبهه الوقوف كمتصرف فى الملكية • ومثال استثناء جزئية من حكم كلى إجازة بيع المعدوم فى حالة الاستصناع استثناء من حظر بيع المعدوم والتعاقد عليه •

وقد أنكر الامام الشافعى الاستحسان فقد اشتهر عنه قوله « من استحسَن فقد شرع » وذلك خلافا للرأى السائد والذي يرى أن الاستحسان ليس دليلا فى ذاته فهو اما مجرد استدلال بقياس خفى ترجيحاً له على مياس جنى ، أو استدلال بمصلحة مرسله فى استثناء جزئى من حكم كلى •

ثانياً – المصالح المرسله :

تستهدف أوامر الله سبحانه وتعالى ونواهيه تحقيق مصالح عباده سواء يجلب النفع أو دفع الضر عنهم • والمصلحة المرسله هى المطلقة من أى اعتبار أو الغاء •

وقد راعى الخلفاء الأراشدون وخاصة عمر بن الخطاب فيما صدر عنهم من اجتهاد ورأى المصالح المرسله فهو لم يستخلف أحدا وترك أمر المسلمين شورى وأسقط سهم المؤلفة قلوبهم وعطل حد السرقة فى عام المجاعة وأجرى النهر فى أرض محمد بن مسلمة جبرا عنه ووضع الخراج ودون الدواوين •

وقد اختلف موقف العلماء من المصالح المرسله فبعضهم كابن تيمية رأى الأخذ بها بصفة مطلقة استنادا الى أن الشريعة الاسلاميه تستهدف تحقيق مصالح الناس والوفاء بحاجاتهم • والبعض الآخر كالغزالى أجازها بقيود اذ اشترط الأخذ بالمصلحة أن تكون ضرورية أى تتعلق بحفظ ضروريات الحياه الخمسة وهى الدين والعقل والنفوس والنسب والمال وأن تكون المصلحة قطعية أى ثابتة بطريق لا شبهة فيه • وأخيرا أن تكون المصلحة كلية أى تحقق نفعاً عاماً للمسلمين وليس لبعض أفرادهم دون بعض • ولكن أنكر جمهور الشافعية الأخذ بها خشية فتح الباب أمام ذوى الأهواء لصبغها بصبغة المصالح وبناء الأحكام عليها • وهو ما نرى معه الأخذ بالمصلحة بقيودها سالفه الذكر •

ثالثاً – الاستصحاب :

ويعنى الحكم على الشئ بالحال التى كان عليها ما لم يقم الدليل على تغيرها • وذلك استنادا الى أن الأصل فى الانسان البراءة وفى الأشياء الاباحه ، وأن ما ثبت باليقين لا يزول بالشك •

رابعاً — العرف :

أى ما تعارف الناس عليه وجرى العمل به من فعل أو ترك أو قول ويسمى العادة • والمأخوذ به هو العرف الصحيح الذى لا يعارض دليلاً شرعياً • فلا يحل حراماً أو يحرم حلالاً • ويقال أن الامام مالك بنى كثيراً من أحكامه على عرف أهل المدينة • وأن الامام الشافعى غير الكثير من اجتهاده لما وجد أن ثمة مغايرة بين عرف أهل مصر وعرف أهل العراق والنجاز •

خامساً — شرع من قبلنا :

وهو ما شرعه الله من أحكام الأمم سابقة ونص القرآن والسنة على أنها مكتوبة علينا • كما هو الشأن فى فرض الصيام اذ يقول سبحانه وتعالى « يا أيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم » •

ويرى البعض أن شرع من قبلنا يكون شرعاً لنا علينا اتباعه مادام قد بلغ إلينا ولم يرد فى شرعنا ما ينسخه •

سادساً — مذهب الصحابى :

بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام تصدى بعض صحابته لافئاء المسلمين فهل يحتج بفتاويهم على المسلمين أم هى مجرد آراء فردية ؟ والغالب أن ما صدر عن الصحابى من رأى ولم يعرف له مخالف من الصحابة يعتبر حجة على المسلمين ، وان اعتبره البعض مجرد رأى واجتهاد خاص غير ملزم •

الفصل الثالث

توجيهات الفكر الاسلامى

سبقنا الإشارة الى مصادر الفكر الاسلامى ، ونعرض لجانب من توجيهات مصدريه الأساسيين وهما القرآن الكريم والسنة النبوية فى مجال الفكر الادارى • وهى تعكس القيم الاسلامية الأصيلة ، وتؤكد ذاتية الفكر الادارى الاسلامى الذى لا ينحرف نحو الاتجاه المادى للفكر الادارى العلمى ولا يتطرف فى الاتجاه الانسانى للفكر الادارى المعاصر ، بل نجده بين ذلك قواما • اذ يحقق فى توافق تام صالحي الفرد (العوامل) والجماعة (المنظمة) معا • ولا يسمح بطغيان أحدهما على الآخر ، فلا فردية مطلقة ولا جماعية مطلقة • وهو الاتجاه الرشيد الذى تنشده الانسانية ولا تهتدى اليه خضم الصراعات الفكرية والمذهبية التى يروج بها عالم اليوم •

وحسبنا أن نورد فيما يلى نماذج للهدى القرآنى والنبوى فى هذا الصدد سواء فى مجال التنظيم الادارى للعمل أو ادارة الأفراد العاملين •

الفرع الأول

التنظيم الادارى

عنى الاسلام بوضع ضوابط التنظيم السسوى للعمل باعتباره محور تنظيم الادارى للجماعة ونشاطاتها ، وذلك على النحو الذى يكفل نمو المجتمع وتقدمه فى شتى مجالات الحياة ، وبما يعكس ذاتية الفكر الاسلامى فى هذا الصدد ، وهو ما تكشف عنه توجيهاته فى الموضوعات التالية :

المطلب الأول

العمل فريضة اسلامية

أولا - العمل فريضة عامة :

أشرق فجر الاسلام على علم تشوده الطبقيّة الاجتماعيّة التي يمارس في ظلها العبيد والأرقاء وحدهم مختلف الأعمال على سبيل السخرة خدمة واجبة لسياداتهم المترفين الأغنياء ، وهو وضع اجتماعي جائر استمر قائما في أوربا طوال العصور الوسطى كما أسلفنا^(١) .

ولذا بادر الاسلام استنادا الى وحدانية الخالق ووحددة النفس الانسانية الى اعلان المساواة بين سائر أبناء البشرية اذ يقول سبحانه « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها ، وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا »^(٢) .

انها مساواة ليست فقط على الصعيد المحلي وانما على الصعيد العالمي فيقول جل جلاله « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير »^(٣) .

وتبيننا لذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : « يا أيها الناس ان ربكم واحد ، وان أباكم واحد ، كلكم لآدم وادم من نراب ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ليس لعربي فضل على عجمي الا بالتقوى +++ » كما روى عنه قوله : « الناس سواسية كأسنان المشط » .

ومن ثم أسقط الاسلام كل أنواع الامتياز الطبقي والتمييز العنصري ،

(١) راجع الباب الأول الفصل الأول الفصل الثاني .

(٢) سورة النساء الآية ١ .

(٣) سورة الحجرات الآية ١٣ .

وهو ما يقتضى أن يصبح العمل فريضة عامة على كل قادر عليه تحقيقا لمصالح الفرد والجماعة معا ، ولم يعد سخرة يختص بها الرقيق والعبيد وحدهم •

ولذا أمرنا الله جميعا بالعمل اذ يقول سبحانه « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » (٤) • ويخاطب رسوله الكريم في هذا الخصوص بقوله « فاذا فرغت فانصب » (٥) • وروى عن النبي صلى الله عليه وسلم قوله « اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا » •

ويشيد صلوات الله وسلامه عليه بالعاملين فيقول « من أمسى كالا من عمل يده — أى مجهد — أمسى مغفورا له » كما أثر عنه أنه شاهد رجلا تورمت يده من العمل ، فابتهج قائلا « هذه يد يحبها الله ورسوله » •

ولقد سما الاسلام بفريضة العمل الى مستوى الفريضة الدينية اذ ربط الايمان دائما بالعمل الصالح أى العمل النافع للفرد وللجماعة معا • فما من آية وردت بالقرآن الكريم وذكر بها الايمان الا واقترن ذكره بالعمل الصالح • اذ رددت آيات الذكر الحكيم في مواطن عدة قوله تعالى « الذين آمنوا وعملوا الصالحات » مؤكدة بذلك أن الاسلام عقيدة عمل وعمل عقيدة •

ثانيا — العمل مصدر القيمة :

والاسلام حين جعل العمل فريضة عامة على الجميع رفع من شأنه فلم يعد أمرا محتقرا كما كان من قبل ، بل غدا مصدر قيمة الانسان ومناط مسئوليته اذ يقول سبحانه « وأن ليس للانسان الا ما سعى » (٦) • كما أن التفاوت في قيم البشر أساسه أعمالهم سواء في الدنيا أو الآخرة اذ يقول جل جلاله « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون » (٧) •

(٤) سورة التوبة الآية ١٠٥ •

(٥) سورة الشرح الآية ٧ •

(٦) سورة النجم الآية ٣٩ •

(٧) سورة الانعام الآية ١٣٢ •

فالعمل مصدر القيمة الإنسانية ، ونستطرد فنقول ان الانسان بعمله هو الذى يضيف على المادة قيمتها بما يجريه بشأنها من عمليات انتاج وتصنيع وتداول وتوزيع واستعمال واستهلاك • فالمادة ليست لها فى ذاتها قيمة •

وبذلك تكشف توجهيات الفكر الاسلامى وفق مفهوم انسانى رحب أن العمل مصدر القيمة • وقد سبقنا فى ذلك بأكثر من عشرة قرون الفكر الاقتصادى العربى ورائده آدم سميث الذى يرى — كما أسلفنا — أن العمل وفق مفهومه المادى مصدر القيمة والثروة (٨) •

كما أن العمل كمصدر موضوعى محايد لتقييم الانسان على أساس الجدارة فى الاسلام يقتضى وضع معايير عمل ومعدلات أداء محددة ، وهو ما يسعى الفكر الادارى المعاصر فى اتجاهه العلمى الى تحقيقها • كما يقتضى وضع تقارير نشاط تبين مستوى أداء العامل كأداة لتقييمه •

وكذا يهدر الاسلام اعتبارات المحابة الشخصية فى تقييم الانسان سواء أكانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية •

ثالثا — العمل وسيلة الكسب :

ويفرض الاسلام العمل باعتباره وسيلة الكسب ومصدر رزق الفرد ودخله الخاص الذى يعول عليه فى معيشتة • وقد هيا لنا سبيل العيش وكسب الرزق فيقول جل من قائل « ولقد مكناكم فى الأرض وجعلنا لكم فيها معاش » (٩) ولكن تحقيق ذلك منوط بالنسعى والعمل ، ولذا يقول سبحانه « هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه » (١٠) •

وهو ما يؤكد حديث الرسول الكريم « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن

(٨) ص ٥١ •

(٩) سورة الاعراف الآية ١٠ •

(١٠) سورة المالك الآية ١٥ •

يأكل من عمل يده ، وأن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » كما روى عنه قوله «أطيب الكسب عمل الرجل بيده » •

وينبهنا سبحانه وتعالى الى أن الفرائض الدينية لا تحول دون السعى لكسب الرزق فيقول بمناسبة أداء فريضة الجمعة وهي صلاة جماعية « فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله » (١١) •

وحين يأمرنا الاسلام بالعمل لكسب الرزق فإنه ينشد الكسب المشروع فيقول سبحانه « يا أيها الناس كلوا مما في الأرض حلالا طيبا » (١٢) • كما يقول تبارك وتعالى « يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل الا أن تكون تجارة عن تراض منكم » (١٣) كما روى عن الرسول صلوات الله وسلامه عليه قوله « طلب الحلال واجب على كل مسلم » •

والاسلام يفرض العمل وسيلة للكسب صيانة لكرامة الانسان وحتى يقي نفسه مذلة السؤال والحاجة • وهو ما تفصح عنه أحاديث النبي عليه الصلاة والسلام اذ روى عنه قوله « لان يأخذ أحدكم حبله فيأتى بحزمة حطب فيبيعها فيكف بها وجهه ، خير له من أن يسأل الناس ، أعطوه أو منعوه » •

وقد روى أن صحابيين جاءا الى رسول الله صلى الله عليه وسلم وهما يحملان أخاهما فسألهما النبي عنه فقالا : أنه لا ينتهي من صلاة الا الى صلاة ولا ينتهي من صيام الا الى صيام حتى أدركه من الجهد ما ترى • فقال : من يراعى ابله ويسعى على ولده ؟ فقال : نحن ، فقال : أنتما أعبد منه •

وروى أنه مر على النبي الكريم رجل نشط قوى يقصد وجهة معينة فقال له أصحابه يا رسول الله لو كان هذا في سبيل الله — أى قوته ونشاطه — فقال الرسول « ان كان يخرج يسمى على ولده صغارا فهو في سبيل الله ، وان كان

(١١) سورة الجمعة الآية ١٠

(١٢) سورة البقرة الآية ١٦٨

(١٣) سورة النساء الآية ٢٩

خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله ، وأن كان خرج على نفسه يعفها فهو في سبيل الله » ♦

رابعاً — العمل أساس التقدم :

أن فرض العمل كوسيلة للكسب ومصدر لدخل الفرد من شأنه تحقيق تقدمه اقتصادياً واجتماعياً ♦ وكان الاسلام حريصاً على تحقيق هذا التقدم أيضاً على صعيد المجتمع بتشجيع أفراده على ممارسة النشاطات الاقتصادية سواء كانت زراعية أو صناعية أو تجارية ، وهو ما تؤمحه وما تؤكد الأحاديث النبوية التالية :

١ — ففي مجال الزراعة يقول الرسول الكريم « ما من مسلم يغرس غرساً أو يزرع زرعاً فبأكل منه طير أو إنسان إلا كان له صدقة » كما يقول « من نصب شجرة فصبر على حفظها والقيام عليها حتى تثمر كان له في كل شيء يصاب من ثمرها صدقة عند الله عز وجل » ♦

فالرسول يحفزنا على الاهتمام بالتنمية الزراعية ليس فقط لمجرد تحقيق كسب دنيوي ولكن طمعا في الثواب الأخرى ♦

٢ — وفي الصناعة يقول الرسول عليه الصلاة والسلام « خير الكسب كسب الصانع إذا نصح » ♦ فالصناعة أفضل مصدر للكسب في الاسلام اذ يكمن فيها انتقدم الحقيقي للشعوب والدول ، وهو ما نلمسه فعلاً في عالمنا المعاصر ♦

٣ — وفي التجارة سما الرسول الأكرم بشأن المشتغلين بها الى مصاف الأنبياء والصديقين والشهداء والصالحين اذا التزموا جانب الصدق في ممارستها فيقول « التاجر الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء والصالحين » ♦

ويؤكد صلوات الله وسلامه عليه أهميتها كمصدر رئيسي للربح اذ يقول « تسعة أعشار الرزق في التجارة » ♦ فالتجارة تعني بتسويق الانتاج وتصريفه

أيا كان نوعه ابتغاء الكسب المشروع الذى أحله الله دون الربا بقوله تعالى « وأحل الله البيع وحرم الربا » (١٤) •

ويرجع تحريم الربا على حد قول الامام الرازى الى « أنه يمنع الناس من الاشتغال بالمكاسب ، وذلك لأن صاحب الدرهم اذا تمكن بواسطة عقد الربا من تحصيل الدرهم الزائد نقدا كان أو نسيئة ، خف عليه اكتساب وجه المعيشة ، فلا يكاد يتحمل مشقة الكسب والتجارة والصناعات الشاقة ، وذلك يفضى الى انقطاع منافع الخلق ، ومن المعلوم أن مصالح العالم لا تنتظم الا بالتجاراات والحرف والصناعات والعمارات » (١٥) •

فالاسلام يحرم الربا لآثاره السيئة اذ يقعد صاحب المال عن العمل والسعى للكسب والاستثمار فضلا عما فيه من استغلال لا انسانى لحاجة الآخرين مما يؤدى الى التخلف الاقتصادى والاجتماعى •

المطلب الثانى

خصائص العمل فى الاسلام

رأينا أن الاسلام جعل من العمل فريضة عامة اعمالا لمبدأه فى المساواة بين بنى آدم ، كما أنه دعا انطلاقا من ذاتيته الى اتباع الصراط المستقيم ، ومقتضاه انتهاز السلوك السوى السليم ، ولذا وضع مواصفات وضوابط العمل التى تحقق هذا السلوك ، وحسبنا أن نعرض هنا لبعضها فى اطار موضوعنا •

أولا — الايمان والعمل الصالح :

الاسلام عقيدة عمل وعمل عقيدة ، وهو ما يؤكد القرآن الكريم فى أكثر من خمسين آية بالربط بين الايمان وعمل الصالحات سواء بصيغة الفرد فى قوله

(١٤) سورة البقرة الآية ٢٧٥ •

(١٥) المرحوم الشيخ شلتوت فى « تفسير القرآن الكريم » — مرجع سابق

ص ١٤٥ •

تعالى « من آمن وعمل صالحا » أو بصيغة الجماعة في قوله سبحانه « الذين آمنوا وعملوا الصالحات » (١٦) •

والإيمان هو الاعتقاد واليقين والتصديق بفكرة أو سلوك معين ، أما عمل الصالحات فيعني مطلق العمل الصالح الذي يحقق صالح وخير ونفع الفرد والجماعة سواء في شئون الدنيا أو الدين •

ويربط القرآن الكريم الإيمان بالعمل الصالح ارتباط الأصل بالفرع والأساس بالبناء ، وهو ارتباط يستحيل معه وجود أحدهما دون الآخر فالإسلام لا يعرف إيمانا لا يثمر عملا صالحا ولا يقوم عمل صالح غير مستند الى إيمان ولا يصدر عن عقيدة •

وقد خص الله سبحانه وتعالى المؤمنين الذين يعملون الصالحات بالرعاية وأجل لهم الجزاء والأجر في الدنيا والآخرة اذ لهم « جزاء الضعف » و « جزاء الحسنى » و « أجر كبير » و « أجر غير ممنون » لا ينقطع و « جنات المأوى » و « جنات النعيم » و « هم خير البرية » •

وهو ما يتجلى في تأكيده سبحانه اذ يقول « من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » (١٧) وفي قوله تعالى « وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في

(١٦) نذكر في هذا الصدد السور والآيات التالية : البقرة ٢٥ ، ٦٢ ، ٨٢ ، ٢٧٧ — النساء ٥٧ ، ١٢٢ ، ١٧٣ — المائدة ٩ ، ٩٣ ، ٦٩ — الأنعام ٤٨ — الأعراف ٤٢ — يونس ٤ ، ٩ — هود ٢٣ — الرعد ٢٩ — إبراهيم ٢٣ — الكهف ٣٠ ، ٨٨ ، ١٠٧ — مريم ٦٠ ، ٦٩ — طه ٨٢ — الحج ١٤ ، ٢٣ ، ٥٠ ، ٥٦ — الزور ٥٥ — الفرقان ٧٠ — الشعراء ٢٢٧ — القصص ٦٧ ، ٨٠ — العنكبوت ٧ ، ٩ ، ٥٨ — الروم ١٥ ، ٤٥ — لقمان ٨ — السجدة ١٩ — سبأ ٣٤ ، ٣٧ — فاطر ٧ — يس ٣٤ ، ٣٨ — فصلت ٨ — الشورى ٢٢ ، ٢٦ — الجاثية ٣٠ — محمد ٢ ، ١٢ — الفتح ٢٩ — الطلاق ١١ — الانشقاق ٢٥ — البروج ١١ — التين ٦٠ — البينة ٧ — العصر ٣ •

(١٧) سورة النحل الآية ٩٧ •

الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلهم من بعد خوفهم أمنا» (١٨) •

وعليه نخلص مما تقدم الى التوجيهين التاليين في مجال الفكر الادارى :

١ — أن المؤمن مطالب بعمل الصالحات جميعا سواء ما يتعلق منها بالصالح الفردى للعامل أو الصالح الجماعى للمنظمة • ويقتضى السلوك المعتدل المنبثق عن ذاتية الاسلام تحقيق التوازن في العمل بين مصالح الفرد (العامل) ومصالح الجماعة (المنظمة) •

ولذلك يجب أن يراعى في التنظيم الادارى السوى للعمل وعلاقاته ، عدم الأخذ بالصالح الجماعى للمنظمة بصفة مطلقة على حساب الصالح الفردى للعامل على نحو ما انساق اليه الفكر الآلى لمدرسة الادارة العلمية ، وكذلك عدم الأخذ بالصالح الفردى للعامل بصفة مطلقة على حساب الصالح الجماعى للمنظمة على نحو ما اندفع اليه فكر مدرسة العلاقات الانسانية التى قامت كرد فعل لتطرف حركة الادارة العلمية • بل يجب أن يكون التنظيم الادارى بين ذلك قواما • انه الاتجاه الذى ينشده علماء الادارة المعاصرون أمثال فيشير وشيرون لتفادى تضارب اتجاهى الفكر الادارى المعاصر كما أسلفنا •

٢ — ان عمل الصالحات وهى الأعمال التى تتوخى اصلاح حال الفرد والجماعة ، يجب أن يصدر عن ايمان حتى يحقق ثمرته المرجوة • ولذا فالاسلام عمل عقيدة ، وهذا هو المدخل العقائدى لأى عمل اصلاحى والمتعين الأخذ به لنجاح الاصلاح الادارى في اطار موضوعات ، وهو ما أكده خبير الادارة « جولد » و « بولك » في تقريرهما سالف الذكر اذ أشار الى وجوب ارتباط هذا الاصلاح بعقيدة مطبقة لضمان فاعلية ونجاح تطبيقه ، وأن الشفافة الاسلامية — وهى ثمرة الفكر الاسلامى — هى المنطق العقائدى السليم لهذا الاصلاح على نحو ما أوضحه التقرير (١٩) •

(١٨) سورة النور الآية ٥٥ •

(١٩) تراجع ص ٢٢ — ٢٤ •

ويتطلب ارتباط الايمان بالعمل فى أى من مجالات الاصلاح توفيره الدعوة اللازمة لهذا الاصلاح والتنوعية الكافية به لنجاح تطبيقه •

ثانياً — العمل الهادف المخطط :

ان تحديد الهدف والتخطيط يمثلان الجانب الفكرى للعمل والسابق على انجازه • فالانسان الذى ميزه الله على سائر مخلوقاته بالعقل يصدر فى أعماله وتصرفاته عن تفكير مسبق يتناول تحديد أهدافها ومقاصدها والاعداد (التخطيط) لها •

فالانسان العاقل يسأل نفسه ابتداء قبل الاقدام على مباشرة أى عمل ماذا يقوم به • ويجيب عليه فى ضوء ما يهديه اليه تفكيره ، وتحركه اليه دوافعه محددا الغاية التى يسعى بعمله الى بلوغها ، انه يحدد بدقة وفى وضوح ما يستهدفه بعمله • وفى ضوء تحديده للهدف يبدأ فى الاعداد والتحضير لهذا العمل ، بالبحث فى أفضل الأساليب والوسائل لانجازه وأنسب الأشخاص والأمكنة والأوقات لانجازه ، وهى عمالية التخطيط للعمل أى الاعداد له preparation for action ، والتى تعنى بها الادارة باعتبارها « تنظيم نشاط بشرى جماعى هادف » •

والاسلام اذ يعمل العقل فانه يعتقد الى درجة كبيرة بالنية أى بالقصد فى اتيان الأعمال ويجعلها مناط تقييمها فالنية أساسية فى تحديد الأعمال والحكم عليها • ولذا يقول سبحانه « قل كل يعمل على شاكلته فربكم أعلم بمن هو أهدى سبيلا » (٢٠) • وقد ورد فى صحيح البخارى تفسير على شاكلته أى على نيته (٢١) • وكذا قوله تعالى « ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات » (٢٢) •

ويقول الرسول الكريم « انما الأعمال بالنيات وانما لكل امرئ ما نوى »

(٢٠) سورة الاسراء الآية ٨٤ •

(٢١) يراجع صحيح البخارى طبع دار الشعب ج١ — كتاب الايمان ص ٢١ •

(٢٢) سورة البقرة الآية ١٤٨ •

فمن كانت هجرته الى الله ورسوله فهجرته الى الله ورسوله ومن كانت هجرته الى دنيا يصيبها أو امرأة ينجسها فهجرته الى ما هاجر اليه » •

كما أن الاسلام في ربطه الأعمال بمقاصدها يدعو الى نبل هذه المقاصد وتوخيها الخير والتنافس على فعله اكتسابا لرضاء الله سبحانه وتعالى وفي ذلك يقول المرحوم الشيخ محمود شلتوت « وإذا كان لأبد لكل عاقل من غرض يقصد اليه بعمله ، فإن ذلك الغرض هو الأساس في قبول الأعمال ورفضها ، هو الميزان الذي به تعرف درجة الأعمال عند الله ، فإذا ما سما الغرض ، ونبل القصد ، واتصل بالارادة الدائمة ، والتمس به مرضاة الله كان ذلك سببا قويا في تقبل الأعمال ، وارتفاع الدرجات ، وكان في الوقت نفسه دليلا واضحا على قوة ايمان العامل بالله ، وشدة مراقبته لمولاه ، فينتقى ويحسن » (٢٣) •

ويدعونا الاسلام الى تمثل الهدف عند البدء في مباشرة أى من الأعمال كي يتسق العامل في أسلوبه وتوقيته وتحديد مكانه مع القصد ، وذلك بائسقاط استحضار النية عند أداء أى من الأعمال كما في القيام بالفرائض الدينية مثل الصلاة والصوم والحج وغيرها •

ويرى الاسلام في وحدة الهدف أساس تماسك الجماعة وترابطها وهو ما يتجلى في قوله سبحانه « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا » (٢٤) •

ويستتبع تحديد الهدف تخطيط العمل والاعداد لمواجهة تحديات انجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة الظروف والمفاجآت • بل نأخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والامكانيات المتاحة حالا ومستقبلا • وهو ما يتجلى في قوله تعالى « وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة » (٢٥) وإذا كانت الآية الكريمة قد وردت في خصوص التخطيط العسكري فإنها تضع لنا توجيهها عاما لمواجهة أية تحديات واحتمالات مستقبلية في سائر مجالات العمل •

(٢٣) يراجع مؤلفه « من توجيهات الاسلام » ص ٢٩٤ ، ٢٩٥ •

(٢٤) سورة آل عمران الآية ١٠٣ •

(٢٥) سورة الأنفال الآية ٦٠ •

ولذا في قصة يوسف عليه السلام نموذج للتخطيط المدنى في حقل التموين عندما أنبأ فرعون مصر بتأويل رؤياه موضحا له أن البلاد سوف تحقق انتاجا زراعيا وفيرا لمدة سبع سنوات تواجه بعدها سبع سنوات آخر عجايفا مما يتعين معه الاستعداد مقدما بالادخار من انتاج سننى الرخاء لمواجهة سننى الشدة وفى ذلك يقول سبحانه « قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه فى سنبله الا قليلا مما تأكلون ، ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون » (٢٦) .

وقد تأكد ذلك بحديث النبى عليه الصلاة والسلام « اعمل لنديك كأنك تعيش أبدا » الذى يدعو بل يأمر بالأخذ بالتخطيط للعمل ليس فقط للمدى القصير أو المتوسط أو الطويل ، بل الأمد بعيد وهو ما يطلق عليه المستقبلية Futurky كالتخطيط لسنة ألفين مثلا ، انها أحدث صور التخطيط التى يدعو اليها ويشجع عليها التقدم التكنواوجى المعاصر فى استخدام العقول الالكترونية (٢٧) .

ثالثا — العمل المتقن المبسط :

يحض الاسلام على حسن الأداء ، وهو ما يؤكداه العديد من آى الذكر الحكيم فالله سبحانه وتعالى خلق الانسان والحياة والموت لاختبار البشر فى مدى اجادتهم لأعمالهم فى دنياهم فيقول الحق جل جلاله « وهو الذى خلق السموات والأرض فى ستة أيام وكان عرشه على الماء ليبلوكم أيكم أحسن عملا » (٢٨) كما يقول سبحانه « انا جعلنا ما على الأرض زينة لها لنبلوهم أيهم

(٢٦) سورة يوسف الآيتان ٤٧ ، ٤٨ .

(٢٧) ولنا فى تخطيط الاسلام للفرائض الدينية من تحديد المكلف بها وكيفية ووقت وكمكان أدائها خير توجيه لنا فى التزام التخطيط كمنهج للفكر والسلوك السوى الرشيد . فهناك فرائض تؤدى يوميا وهى الصلوات الخمس فى مواقيتها وعدد ركعات كل منها ، وهناك فريضة اسبوعية جماعية وهى صلاة الجمعة ، وهناك فرائض سنوية هى الزكاة والصوم ، وهناك فريضة تؤدى مرة واحدة فى العمر وهى الحج بمناسكه المحددة .

(٢٨) سورة هود آية ٧ .

أحسن عملاً» (٢٩) ويقول تبارك وتعالى «الذى خلق الموت والحياة ليبلوكم أياكم أحسن عملاً» (٣٠) •

كما يقرر المولى سبحانه مكافأة العاملين على حسن الأداء ، فيقول جل من قائل «ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملاً» (٣١) كما يقول سبحانه «ليجزيه الله أحسن ما عملوا ويزيدهم من فضله والله يرزق من يشاء بغير حساب» (٣٢) •

ويقول الرسول الكريم «ان الله يحب من العامل اذا عمل أن يحسن» (٣٣) فالاسلام يعول على الوازع الدينى الذاتى والحافز العقائدى الداخلى فى ضمان حسن العمل وجودة الأداء •

هذا بالنسبة لمهام التنفيذ التى يطلق عليها فى الادارة اصطلاح line functions أما بالنسبة للمهام الاستشارية Staff functions والتى تتمثل فى مجرد ابداء المشورة والرأى الفنى ، فانه يتعين الرجوع فيها الى أهل الخبرة والاختصاص والعلم وهو ما تؤكد آيات القرآن الكريم التالية : اذ يقول سبحانه •• «ولا ينبئك مثل خبير» (٣٤) ويقول تعالى «فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون» (٣٥) كما يقول الله جل جلاله «ولو ردوه الى الرسول والى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم» (٣٦) •

ومما تقدم يتضح أن الاسلام يوجب مراعاة الاختصاص والخبرة والرجوع الى أصحابها فى كل ما يعن لنا من أمور لا دراية ولا علم لنا بها ، ولكن ليس لأهل الاختصاص والخبرة سلطة فرض آرائهم أو اصدار أوامر

(٢٩) سورة الكهف الآية ٧ •

(٣٠) سورة الملك الآية ٣ •

(٣١) سورة الكهف الآية ٣٠ •

(٣٢) سورة النور الآية ٣٨ •

(٣٣) وفى رواية أخرى «ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» •

(٣٤) سورة فاطر الآية ١٤ •

(٣٥) سورة النحل الآية ٤٣ وسورة الانبياء الآية ٧ •

(٣٦) سورة النساء الآية ٨٣ •

ملزمة في هذا الصدد وهو ما تشير اليه الآية الكريمة في قوله تعالى « فذكر انما أنت مذكر * لست عليهم بمسيطر » (٣٧) وهو ما يأخذ به الفكر الإداري المعاصر .

وهكذا يحضنا الاسلام على انتقان العمل سواء بالدعوة الى حسن الأداء في مجال التنفيذ أو بالرجوع الى أهل الخبرة والاختصاص والعلم في مجال المشورة .

وإذا كان لكل عمل إجراءات معينة تقتضيها أصول انجازه ويتطلبها حسن أدائه ، فانه يتعين الأخذ في إجراءات العمل بالضرورة اللزوم لسلامة التنفيذ فالإجراءات وسيلة وليست في ذاتها غاية .

ولا شك في أن المبالغة في إجراءات العمل وخطوات انجازه دون مقتض انحراف عن القصد والاعتدال الذي ينبهه الاسلام في الدعوة الى السلوك السوي هذا فضلا عن أن الاسراف في اتخاذ الإجراءات لكون من الاسراف المحظور في الاسلام ، كما يعرض المسرفين في اتخاذها لغضب وسخط الله سبحانه وتعالى اذ تقول الآية الكريمة « ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين » (٣٨) .

والاسلام لا يأخذ بالشكليات والإجراءات الا بالقدر الضروري الذي تفرضه سلامة المعاملات ، فاذا انتفى ذلك تعين استبعادها تيسيرا للتعامل وسرعته . وتؤكد آية المداينة هذا المعنى اذ تشترط الكتابة في التعامل الآجل حفاظا لحقوق المتعاملين ، أما في التعامل الحاضر فلا تشري في التحال منها ، اذ يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا اذا تداينتم بدين الى أجل مسمى فاكتبوه *** » الى قوله تعالى « الا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها » (٣٩) .

وعليه فالاسلام يحارب الاسراف في استخدام المكاتبات (الورقية)

-
- (٣٧) سورة الفاتحة الآيتان ٢١ ، ٢٢ .
 - (٣٨) سورة الانعام الآية ١٤١ .
 - (٣٩) سورة البقرة الآية ٢٨٢ .

excess paper work في المعاملات ، وهي تمثل أسوأ أمراض الإدارة التي
تعكس النزوع الى التعقيدات المكتبية سمة البيروقراطية السائدة في الدول
النامية .

بل نجد الاسلام يدعو الى تبسيط العمل وتبسيطه work simplification
ويستنكر التشدد والتنطع في العمل ، وهو ما يستفاد من حديث الرسول
الكريم « ان الدين يسر ، ولن يشاد أحد هذا الدين الا غلبه ، ولكن سددوا
وقاربوا ، وأبشروا ، واستعينوا بالغدوة والروحة وشيء من الدلجة » اذ يدعو
صلوات الله وسلامه عليه الى القصد والاعتدال في العبادة في غير تشدد
أو اهمال .

وطبقا للمفهوم الشامل للعبادة الذي انتهينا اليه آنفا^(٤٠) تعتبر خدمات
الجماهير من قبيل العبادة الواجب عقيدة تحديد اجراءات أدائها بما لا يؤدي
الى اعنات أو ارهاق لطالبيها ، ولا يخل بسلامة وجودة انجازها ، أى دون
افراط أو تفريط .

ويرتبط باتقان العمل وتبسيطه أن يكون مقدورا اعمالا لقاعدة الاسلام
الانسانية « لا تكليف الا بمقدور » وفي ذلك يقول سبحانه « لا تكلف نفس
الا وسعها »^(٤١) و « لا يكلف الله نفسا الا وسعها » و « ربنا ولا تحمنا
ما لا طاقة لنا به »^(٤٢) . فلا ارهاق يضر العامل بدنيا أو ذهنيا .

ونخلص مما تقدم الى أن الاسلام يشترط في العمل السوى فكريا أن
يكون ثمة تحديد للهدف أو الأهداف التي يتوخاها والاعداد السابق أى
التخطيط له . ويتعين سلوكيا أن يكون الأداء متقنا ومبسطا ومقدورا .

(٤٠) يراجع ما سبق ص ١٢٧ — ١٣٩ .
(٤١) سورة البقرة الآية ٢٣٣ .
(٤٢) سورة البقرة الآية ٢٨٦ .

المطلب الثالث

طبيعة تكوين المنظمة

المنظمة تشكيل يمارس فيه ومن خلاله النشاط البشرى الجماعى موضوع التنظيم الادارى ، وتعكس المنظمة من حيث طبيعته تكوينها اتجاهى الفكر الادارى المعاصر • فهناك التكوين الهيكلى للمنظمة وقوامه الأعمال والوظائف وتدرجها الرئاسى hierarchy ، وما تخوله من سلطات وتفرضه من مسئوليات وذلك حسبما توضحه القرارات الرسمية المنظمة لانشاء المنظمة واختصاصاتها وتشكيلها • ولذا يسمى التنظيم الرسمى •

كما أن هناك التكوين الاجتماعى وقوامه عنصر العاملين الانسانى وما يقوم بينهم فعلا من ترابط وتفاعل اجتماعى Social interaction وفق ما يكشف واقع المنظمة ، ولذا يسمى التنظيم غير الرسمى •

وقد عرضنا آنفا لمفاهيم الفكر الادارى فى هذا الصدد • وسنشير فيما يلى الى توجهيات الفكر الاسلامى السوى فى تكوين المنظمة •

أولا - التدرج الرئاسى :

أقام الاسلام تكوين المنظمة كتتنظيم جماعى أيا كان شكلها ومجال نشاطها على أساس التدرج الرئاسى محور التنظيم الهيكلى ، وتحقيقا لمصالح المنظمة وأفرادها وابتغاء بلوغ أهداف مشتركة •

ويعتبر الاسلام هذا التدرج الرئاسى اختبارا لنا رؤساء كذا أو رؤوسين اذ يكشف عن مدى استخدامه فى اصدار أوامر ملزمة تحقق صالح الجماعة وأعضائها معا واطاعة الرؤوسين لهم بالتزام هذه الأوامر والعمل بمقتضاها •

وهذا تنظيم فطرى يتوخى مصالح الجماعة والأفراد على السواء اذ يشبع حاجات الأفراد عن طريق النشاطات البشرية الجماعية التى يحكم تنظيمها ويحكمه هذا التدرج الرئاسى •

ولذا يقول سبحانه « وهو الذى جعلكم خلائف فى الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما آتاكم » (٤٣) كما يقول تبارك وتعالى « ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا » (٤٤) .

ولكن اذا كانت فطرة الله تقضى برفع بعض الناس فوق بعض درجات أى فى تدرج رئاسى • فهل يعنى هذا التدرج أن هناك طبقات اجتماعية متميزة وممتازة ؟ وهو ما يتنافى مع مبدأ المساواة الاسلامى الانسانى ؟

والواقع أن هذا التدرج الرئاسى لا يستند الى وضع طبقى تسلطى فى المجتمع ، بل يستند الى العمل وهو وحده مصدر القيمة الانسانية كما أسلفنا • واذا يتفاوت الأفراد — وهو أمر طبعى وطبيعى — فى المداير والقدرات والقابليات فانهم سيتفاوتون بالتالى فى مستويات العمل وأدائه • فالتدرج الرئاسى هنا يستدل الى تدرج الأعمال وتفاوتها وهو ما يبينه قوله تعالى « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون » (٤٥) وقوله جل جلاله « ولكل درجات مما عملوا وليوفى بهم أعمالهم وهم لا يظلمون » (٤٦) •

ولكن ما هو أساس تفاوتهم فى أعمالهم ، وبالتالي تدرجهم حسب هذه الأعمال ؟ يوضح القرآن الحكيم ذلك بأن مرجعه التفاوت فى المعرفة والخبرة ومصدرها العلم ، ولذا يقول تبارك وتعالى « نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم » (٤٧) كما يقول جل من قائل « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير » (٤٨)

واذا يعتبر العمل وسيلة الكسب فى الاسلام ، فان الأفراد سوف يتفاضلون

-
- (٤٣) سورة الأنعام الآية ١٦٥
 - (٤٤) سورة الزخرف الآية ٣٢
 - (٤٥) سورة الأنعام الآية ١٣٢
 - (٤٦) سورة الأحقاف الآية ٨٣
 - (٤٧) سورة يوسف الآية ٧٦
 - (٤٨) سورة المجادلة الآية ١١

تبعاً لتدرج أعمالهم في الأرزاق والدخول من أجور وأرباح ولذا يتناول سبحانه في هذا الصدد « والله فضل بعضكم على بعض في الرزق » (٤٩) .

وعليه نخلص الى التوجيهات التالية في مجال الفكر الادارى :

١- أن التكوين الفكرى للجماعة - أيا كان شكلها وطابع نشاطها - الذى يضمن استمرار وجودها بما يحقق أهدافها واشباع حاجات أعضائها قوامه التدرج الرئاسى بين أفرادها باعتبارها محور تنظيم هيكلها ، وتحدد في ضوءه وحدة القيادة والتوجيه .

٢ - أن أساس التدرج الرئاسى في المنظمات هو تدرج الأعمال (والوظائف والحرف) ويتطلب تحقيق هذا التدرج في الأعمال في كل جماعة (منظمة) دراسة شتى الأعمال فيها work study وتحليل كل منها work analysis الى ما ينطوى عليه من واجبات ومسؤوليات وتوصيفه Job description ليتسنى في ضوء ذلك التحديد المعرفة النظرية والعملية الواجب توافرها فيمن يمارس كل عمل ، أى مواصفات specifications العامل المناسب له . * ثم ترتب الأعمال job classification حسب أهمية واجباتها وجسامه مسؤولياتها في فئات classes .

٣ - ولما كان العمل في الاسلام وسيلة الكسب ومصدر الدخل الفردى، فان الأجور والمرتبات تقسم الى شرائح تقوم بمقتضاها الأعمال وتدرج job evaluation and grading بحيث يرتبط الأجر أو المرتب بالعمل وجودا وعدما ومستوى ومقدارا تنفيذا لقوله تعالى « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » (٥٠) وقوله سبحانه على وجه التأكيد « وليجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » (٥١) انها قاعدة الأجر المساوى للعمل equal pay for equal work التى يأخذ بها الفكر الادارى الغربى المعاصر وتنبت عنها نظرياته المختلفة في

(٤٩) سورة النحل الآية ٧١ .
(٥٠) سورة الكهف الآية ٣٠ .
(٥١) سورة النحل الآية ٩٧ .

ربط الأجر بالانتاج وقد سبقت الإشارة الى بعضها في الكلام عن مدرسة
تيلور الفكرية *

٤ — مادام التدرج في الأعمال يستند الى التفاوت في العلم بأوسع معانى
كلمة العلم أى مطلق المعرفة سواء كانت نظرية أو عملية والتى تتفاوت في
أنواعها ومددها ، فإنه يتعين توفير فرص العلم للجميع حسب القدرات والملكات
الذاتية سواء في المدارس والمعاهد أو مراكز وبرامج التدريب على اختلاف
مراحلها وتخصصاتها وأساليبها *

ثانياً — السلطة والمسئولية :

يرتبط بالتدرج الرئاسى تحديد مدى السلطة والمسئولية في مختلف
مستويات هذا التدرج وعلى امتداد ما يعرف في الادارة بخط السلطة
* line of authority

وتعنى السلطة مكنة وقدرة اتخاذ القرار أو التصرف النهائى أى الملزم
للآخرين الذين يتعين عليهم تنفيذه والعمل بموجبه اطاعة لمصدره * وأصحاب
السلطة هم أولو الامر الذين أوجب القرآن الكريم اطاعتهم تبعاً لاطاعة الله
واطاعة رسوله اذ يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا
الرسول وأولى الأمر منكم » (٥٢) * وهو ما رددته السنة النبوية الشريفة على
سبيل التأكيد مهذرة كل تمييز عنصري أو عرقى أو طبقي قد يحتج به لتعطيل
هذا الأمر الواجب اذ يقول الرسول الكريم « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل
عليكم عبد حبشى كأن رأسه زبيبة » انها المساواة في أسمى صورها الانسانية *

ولم يستخدم الاسلام في هذا الصدد لفظ السلطة تجنباً لما قد يوحي به
من نزعة التحكم والتسلط authoritarian character اللانسانية التى أخذت
على الفكر الادارى العلمى وحاول الفكر الادارى الانسانى التخفيف من
وقوعها السيئ كما رأينا * وحسب الاسلام في هذا الخصوص أنه أمر — حرصاً

(٥٢) سورة النساء الآية ٥٩ .

على انتظام الجماعة وانضباط أعضائها حفاظا على كيانه - باطاعة أولى الأمر في الجماعة وهم أصحاب السلطة المخولون صلاحية اتخاذ قرارات وتصرفات ملازمة *

وتقترن السلطة في الادارة بالمسؤولية أى المحاسبة على ممارستها فلا توجد احدهما دون الأخرى والاسلام يأخذ بالعمل المسئول ، والمسؤولية هنا شخصية فكل شخص محاسب على ما جنته يده ولا تتعدى مسؤوليته الى سواه * وهو ما بينته الآيات الكريمة التالية اذ يقول سبحانه « ولتستأن عما كنتم تعملون »^(٥٣) و « كل امرئ بما كسب رهين »^(٥٤) و « كل نفس بما كسبت رهينة »^(٥٥) وكذا قوله تعالى « ولا تكسب كل نفس الا عليها ولا تزر وازرة وزر أخرى »^(٥٦) و « قل لا تسألون عما أجرمنا ولا نسأل عما تعملون »^(٥٧) *

والمسؤولية في الاسلام لا تقتصر على النشاط البدني بل تشمل أيضا النشاط الذهني فيقول جل جلاله « ان السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا »^(٥٨) ، فالانسان مسئول فكريا وسلوكا *

ويربط الرسول الكريم بين السلطة والمسؤولية على نحو انساني اجتماعي وحيث تأخذ السلطة مفهومها الفطري السليم الذي عرفته البشرية ابتداء في خلية المجتمع الأولى وهي الأسرة * انها رعاية شئون الآخرين وخدمتهم وهو المفهوم الأصلي لكلمة الادارة باللاتينية كما سبقت الاشارة^(٥٩) * وذلك في الحديث الشريف المعروف « ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالامام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو

-
- (٥٣) سورة النحل الآية ٩٣
 - (٥٤) سورة الطور الآية ٢١
 - (٥٥) سورة المدثر الآية ٣٨
 - (٥٦) سورة الانعام الآية ١٦٤
 - (٥٧) سورة سبأ الآية ٢٥
 - (٥٨) سورة الاسراء الآية ٣٦ والفؤاد هنا يعنى الفكر ومصدره العقل
 - (٥٩) يراجع ما تقدم ص ١١

مُسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهى مسئولة عنهم ، والخادم راع على مال سيده وهو مسئول عنه • ألا فلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » • أسمى توجهيات الفكر الاسلامى فى حقل الادارة ، والتي يتضائل أمامها أى فكر آخر مهما أضفينا عليه وعلى رواده من قداسة علمية مصدرها تشبعنا بدراسة الفكر الغربى وما استتبعه من ولاء ثقافى وتبعية حجبت عنا أصالة فكرنا الاسلامى •

ثالثا - الترابط الاجتماعى :

يدعو الاسلام الى الترابط الأخوى بين أعضاء الجماعة انماء لوحدة انشعور بينهم وفى ذلك يقول سبحانه « انما المؤمنون اخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون » (٦٠) ويذكر المسلمين بنعمة التكلف فيقول : « تبارك وتعالى » واذكروا نعمة الله عليكم اذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا » •

ويأمرنا جل جلاله بوحدة الصف وينهى عن الفرقة فيقول « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا » (٦١) ويحذرننا من سوء مغبة التنازع فيقول تبارك وتعالى « ولا تتنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم » (٦٢) ويشير سبحانه الى أنه ليس من العقل تدابر الجماعة واختلاف أعضائها فيقول « تحسبهم جميعا وقلوبهم شتى ذلك بأنهم قوم لا يعقلون » (٦٣) •

وجاءت الأحاديث النبوية الشريفة مبينة مظاهر هذا التماسك الاجتماعى وأساليبه اذ يقول الرسول الكريم « المسلم أخو المسلم لا يظلمه ، ولا يسلّمه ، من كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته ، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة • ومن ستر مسلما ستره الله يوم القيامة »

-
- (٦٠) سورة الحجرات الآية ١٠ .
 - (٦١) سورة آل عمران الآية ١٠٣ .
 - (٦٢) سورة الأنفال الآية ١٦ .
 - (٦٣) سورة الحشر الآية ١٤ .

ويقول أيضا « المسلم أخو المسلم لا يخرقه ، ولا يكذبه ، ولا يخذله ، كل المسلم على المسلم حرام : عرضه ، وماله ، ودمه ، التقوى هاهنا (وأشار الى قلبه) بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم » •

ويشبهه صلوات الله وسلامه عليه هذا التماسك الاجتماعي وقوته بالجسد تارة وبالبنیان تارة أخرى فيقول « مثل المؤمنین فی توادهم ، وتراحمهم ، وتعاطفهم مثل الجسد اذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » كما يقول « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا » وشبك بين أصابعه •

ويعتبر الرسول الكريم الخروج على الجماعة ومفارقتها ردة جاهلية فيقول « من خرج من الطاعة ، وفارق الجماعة فمات ، مات ميتة جاهلية » كما يقول « من رأى من أميره شبيها بكرهه فليصبر فإنه من فارق الجماعة شبرا فمات فميتته جاهلية » (٦٤) •

سابعاً - تبادل المشورة :

ولا يقتصر الاسلام في الدعوة الى التماسك الاجتماعي على الجانب السلوكي فقط ، بل يمد الى الجانب الفكري وذلك بدعوته أعضاء الجماعة الى تبادل المشورة فيما بينهم ، فيقول جل جلاله « وأمرهم شورى بينهم » (٦٥) وهو ما يحقق الترابط الفكري في العلاقات الأفقية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ، وبينهم وبين أعضاء الجماعات الأخرى في سائر ما يمسهم من شئون •

ويحقق الاسلام هذا الترابط الفكري في العلاقات الرأسية أيضا اذ يأمر بتبادل المشورة بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف مستويات التدرج الرئاسي بالجماعة (المنظمة) اذ يقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم قائد هذه الأمة وقدوتها الحسنة وكتوجيه عام لسائر القيادات والرئاسات « وششاورهم في الأمر » (٦٦) •

(٦٤) ويحفظنا الاسلام على التزام الجماعة بمنساعفة ثواب صلاة الجماعة •

(٦٥) سورة الشورى الآية ٣٨ •

(٦٦) سورة آل عمران الآية ١٥٩ •

وفى هذا الصدد يقول المرحوم الشيخ شلتوت « بنى الاسلام المجتمعات فى ادارتها وتنظيم شئونها — مع تعيين مصدر القوامة فيها — على أساس من التسوى وتبادل الرأى • يشاور الرئيس الرؤوس • والحاكم المحكوم • ويكون العزم فى الفعل على ما يتم عن طريق المشورة • قرر الاسلام هذا وجعله شأنا من شئون المؤمنين فى مجتمعهم » (٦٧) •

والواقع أن تبادل المشورة بين مختلف العاملين فى المنظمة لا يدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك بينهم فحسب • بل ينمى شخصية كل فرد ويرفع معنوياته ويذكر شعوره بالانتماء والولاء للمنظمة ، اذ يشارك بالرأى فيما يجد من شئونها •

ويأمرنا الرسول الكريم ببدء الرأى عند طلبه • وأن يكون ذلك بأمانة وفى ذلك يقول « اذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه » و « المستشار مؤتمن » •

وهكذا يضع لنا الاسلام دعائم التكوين الهيكلى للمنظمة • ويرشدنا الى الأساليب الفعالة لتحقيق تماسك أفراد الجماعة سلوكيا وفكريا فى نهج منضبط وسوى لم يرق اليه الفكر الإدارى المعاصر فى اتجاهيه العلمى والانسانى المتطرفين •

المطلب الرابع

الرقابة ومتابعة الانجاز

حرص الاسلام على وضع توجيهات تكفل الرقابة الذاتية والمتابعة الواعية للسلوك البشرى ، والتي تنبثق عن حاجة الى الحفاظ على سلامة كيائها لضمان استمرارها فى نمو وتقدم محققة أهدافها فى اشباع الحاجات الجماعية والفردية على السواء • وذلك على نحو ما سنبينه فى عرضنا الموجز لبعض هذه التوجيهات •

(٦٧) يراجع « الاسلام عقيدة وشريعة » مرجع سابق ص ١١٧ •

أولا — الرقابة الذاتية :

سبقت الإشارة الى أن النهج السوى للإسلام اقتضى أن يكون ديننا ودنيا، وهو ما استتبع أن يكون للعبادة فيه مفهوم شامل متكامل اذ تعنى اتباع أوامر الله وتجنب نواهيه في سائر شئون الدنيا والدين ، كما نص على ذلك القرآن الحكيم وبينته سنة الرسول الكريم ، باعتبارهما مصادر مشرعة تضع لنا ضوابط السلوك والفكر الاسلامى القويم *

واذا تستهدف هذه الضوابط خير البشرية في شئون الدنيا والدين لذا حرص الاسلام على التزام المسلمين بهذه الضوابط عن طريق نوع من الرقابة الذاتية قوامها المتناصح فيما بينهم بالالتزام بالمعروف والتناهي عن المنكر ، وبذلك يحققون مجتمعا فاضلا ويكونون بالتالى خير أمة أخرجت للناس *

وتؤكد آيات القرآن المجيد هذه المعانى السامية فيقول جل من قائل « والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر » (٦٨) كما يقول سبحانه « ولتكن منكم أمة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون » (٦٩) و « كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله » (٧٠) *

ويبين لنا الرسول الكريم أهمية النصيحة كأساس تقوم عليه هذه الرقابة الذاتية فيقول « الدين النصيحة لله ولرسوله والأئمة المسلمين وعامتهم » *

ويحذر المولى سبحانه من سوء عاقبة ترك المنكر يستشري دون نهى عنه فيقول « لعن الذين كفروا من بنى اسرائيل على لسان داود وعيسى بن مريم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون * كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون » (٧١) *

-
- (٦٨) سورة التوبة الآية ٧١
 - (٦٩) سورة آل عمران الآية ١٠٤
 - (٧٠) سورة آل عمران الآية ١١٠
 - (٧١) سورة المسائدة الآيتان ٧٨، ٧٩

كما يوضح صلوات الله وسلامه عليه أساليب النهي عن المنكر وتغييره ويدرجه حسب الاستطاعة فيقول « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فان لم يستطع فليذكره ، فان لم يستطع فليقلبه » وذلك أضعف الايمان » •

ان هذه الرقابة الذاتية هي أداة التغيير السلوكي الذي يؤمن به الاسلام لتطويع المجتمع اذ يقول سبحانه « ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » (٧٢) • وقد كانت هذه الرقابة قوام نظام الحسبة ، الذي عرفته الادارة العامة في الدولة العربية الاسلامية ، والذي سنشير اليه فيما بعد •

ويحقق الأخذ بهذه الرقابة على مستوى المنظمة والمشروع الاصلاح الاداري المنشود تلقائياً • كما يحقق الأخذ بها على مستوى الدولة ما تستهدفه من تطوير اجتماعي •

ثانياً — متابعة الانجاز :

يقرر الاسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا ، وهي مسؤولية تجد أساسها العقائدي في الايمان بيوم الحساب (اليوم الآخر) ، يوم يحاسب الله البشر على أعمالهم ويجازيهم عنها اما بثواب الجنة أو بعقاب النار • فهو سبحانه المحيط والبصير والخبير بأعمالهم ، والرقيب عليهم • وهو ما يؤكده العديد من آي الذكر الحكيم نذكر منها قوله تعالى « وكان الله بما يعملون محيطا » (٧٣) « والله بما تعملون بصير » (٧٤) « والله بما تعملون خبير » (٧٥) و « ان الله كان عليكم رقيباً » (٧٦) •

وفي ضوء هذه المتابعة الالهية لسائر أعمال البشر بوجهنا الله سبحانه الى اجراء متابعة انجاز من هذا القبيل بمعرفتنا دنيويًا ، وهو ما يشير اليه صراحة

-
- (٧٢) سورة الرعد الآية ١١
 - (٧٣) سورة النساء الآية ١٠٨
 - (٧٤) سورة آل عمران الآية ١٥٦
 - (٧٥) سورة البقرة الآية ٢٣٤
 - (٧٦) سورة النساء الآية ١

قوله تعالى « وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ثم تردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » (٧٧) • كما يشير اليه ضمنا قوله سبحانه « وأن ليس للانسان الا ما سعى ، وأن سعيه سوف يرى » (٧٨) •

ونخلص في ضوء ما تقدم من توجيهات الى أنه مادام عمل الانسان وسعيه في هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناطق مسؤوليته فانه يتعين رؤية هذا العمل بواسطة الآخرين باتباع وسائل متابعته المختلفة سواء عن طريق الاشراف وما يتطلبه من مهارات قيادية ، أو تقييم الانجاز بموجب تقارير نشاط دورية ، وممارسة التفتيش والرقابة على اختلاف أنواعها وأجهزتها • فلا بد من أساليب متابعة نشطة تحصى على العامل نشاطه وتتابع سعيه لتقييمه أولا بأول في ضوء معدلات دقيقة ومعروفة ، ووفق ضوابط ومعايير محددة للتكاليف والأداء •

ثالثا - الضوابط والمعايير :

يدعو الاسلام كما سبقنا الاشارة الى التزام الفكر والسلوك السوي القويم الذي لا يعرف افراطا أو تفريطا ولا انحرافا أو تطرفا ، مما يقتضى تنظيم وتقنين النشاطات البشرية وفق ضوابط معينة ومعايير محددة معلومة يلتزمها الأفراد وتجرى مساءلتهم على مقتضاها ، ولذا بتعين وضع ضوابط ومعايير اتجاز توازن الأعمال ويقوم العاملون على أساسها بموجب تقارير نشاط ، وهو ما تستند اليه الرقابة والمتابعة وفق أحدث أصولها العلمية وأساليبها الفنية •

ولنا في توجيهات القرآن الحكيم خير مرشد في هذا الصدد • فالله خلق الكون وأبدع صنعه وأحكم تسييره وفق ضوابط دقيقة قدرها ، اذ يقول سبحانه « أنا كل شيء خلقناه بقدر » (٧٩) « وخلق كل شيء فقدره تقديرا » (٨٠)

-
- (٧٧) سورة التوبة الآية ١٠٥
 - (٧٨) سورة النجم الآيتان ٤٠، ٣٩
 - (٧٩) سورة القمر الآية ٤٩
 - (٨٠) سورة الفرقان الآية ٢

و « قد جعل الله لكل شيء قدرا »^(٨١) « وان من شيء الا عندنا خزائنه وما ننزله الا بقدر معلوم »^(٨٢) « وهو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نورا وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب ما خلق الله ذلك الا بالحق يفصل الآيات لقوم يعلمون »^(٨٣) « والقمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم • لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون »^(٨٤) و « أنزل من السماء ماء فسالت أودية بقدرها »^(٨٥) « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون »^(٨٦) •

فإن الله سبحانه يرشدنا في الآيات السابقة الى أنه جرى في خلقه للكون وتسييره له وفق معايير محددة وضوابط معينة قدرها وقررها • ومن ثم كان خليقا بنا — في ضوء هذا التوجيه الالهي — أن نسير في فكرنا وسلوكنا على نحو رشيد وفق أصول وضوابط يهدي اليها العقل السليم •

كما يضع تبارك وتعالى — وهو العليم بطبائع البشر الخبير بأعمالهم — المقاييس الحق والموازن القسط لأعمال الناس يحاسبهم على مقتضاها يوم القيامة ان ثوبا أو عقابا • وفي هذا يقول جلت قدرته وسمت حكمته « ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئا ، وان كان مثقال حبة من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين »^(٨٧) « والوزن يومئذ الحق فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون • ومن خفت موازينه فأولئك الذين خسروا أنفسهم »^(٨٨) •

وعلى ضوء هذا الهدى القرآني في وضع موازين العمل يتعين علينا أن

-
- (٨١) سورة الطلاق الآية ٣
 - (٨٢) سورة الحجر الآية ٢١
 - (٨٣) سورة يونس الآية ٥
 - (٨٤) سورة يس الآيتان ٣٩ ، ٤٠
 - (٨٥) سورة الرعد الآية ١٧
 - (٨٦) سورة الحجر الآية ١٩
 - (٨٧) سورة الانبياء الآية ٤٢
 - (٨٨) سورة الاعراف الآيتان ٩٠ ، ٩١

نَضَمُ معدلات للأداء ومقاييس للأعمال في حياتنا الدنيا لكي تكون مساءلتنا عنها ومحاسبتنا عليها موضوعية ودقيقة •

واحكاما للرقابة والمسئولية ينبغى أن تحصى الأعمال وتسجل الانجازات بدقة أولا بأول فتدون في تقارير وصحائف منشورة • ولذا يقول الحق تبارك وتعالى : « وكل انسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسييا » (٨٩) كما يقول سبحانه « ووضع الكتاب فتري المجرمين مثسفين مما فيه ويقولون ياويلتنا ما لهذا الكتاب لا يغادر صغيرة ولا كبيرة الا أحصاها ووجدوا ما عملوا حاضرا ولا يظلم ربك أحدا » (٩٠) •

هذه هي المقومات الاسلامية الأساسية التي ينبغى مراعاتها في وضع وتطبيق أفضل نظم الرقابة والمتابعة والتي يسعى الفكر الادارى المعاصر الى بلوغها •

وكان الرسول عليه الصلاة والسلام يراقب ولاته وعماله ، فقد اشتكى وفد عبد القيس العلاء بن الحضرمي واليه عليهم ، وبعد أن استمع اليهم وتحقق من صحة شكواهم عزل العلاء وولى عليهم ابان بن سعيد وزوده بوصيته قائلاً « استوص بعبد القيس خيرا وأكرم سرائهم » •

واستعمل مرة رجلا على الصدقات فلما رجع حاسبه فقال : هذا اكم وهذا أهدي الى ، فقال النبي : ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم وهذا أهدي الى ، أفلا قعد في بيت أبيه وأمه فنظر أيهدى اليه أم لا • وقال : من استعملناه على عمل ورزقنا رزقا فما أخذ بعد فهو غلول (أي خيانة) •

(٨٩) سورة الاسراء الآيتان ١٤، ١٣ •

(٩٠) سورة الكهف الآية ٤٩ •

الفرع الثاني

إدارة الأفراد

نشير هنا الى بعض توجيهات الفكر الاسلامي في مجال إدارة الأفراد ،
وهي تعكس قيما انسانية سامية استهدفتها الاسلام تكريما لآدمية الانسان وفق
دنهائه السلوكي السوي •

المطلب الأول

العلاقات الانسانية والعامة

الاسلام دين الفضيلة ، ودعوة الأخلاق الكريمة • وقد أشاد سبحانه
وتعالى بأخلاق رسوله الكريم اذ يقول « وانك لعلى خلق عظيم » • ويقول صلى
الله عليه وسلم « انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق » • وحسبنا أن نورد جانبا
من توجيهات الاسلام في هذا الصدد والتي تؤكد السانوك الاداري السوي
سواء في مجال العلاقات الانسانية أو العلاقات العامة •

أولا — العلاقات الانسانية :

ونعرض فيما يلي أهم الصفات الذاتية للأفراد ، التي تشكل أسمى
أخلاقيات سلوكهم الاجتماعي في كافة صور النشاطات البشرية الجماعية •

(أ) الأمانة والعدالة :

الأفراد أمناء على ما يعهد اليهم بمباشرتهم من أعمال (وظائف وحرف) •
فال موظف مؤتمن على مصالح الجمهور الذي يتعامل معه ، مؤتمن على ما تحت
يده من أموال وما في عهده من أصناف السلع والمواد ، مؤتمن على صحة
ما يعرضه من بيانات ومعلومات وآراء على الرؤساء ، مؤتمن على مروءتيه
بإسداء النصيح والتوجيه السديد اليهم ، وتعهدهم بما يلزمهم من مران
وتدريب ، وتوخي العدالة في معاملتهم وفي تقييمهم وتقويمهم ، والعامل مؤتمن
على الآلة التي يديرها والأدوات والخدمات التي يستخدمها •

لذلك تشدد الاسلام في الأمر بأداء الأمانة وتوخي العدالة اذ يقول سبحانه « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ان الله كان سميعا بصيرا » (٩١) •

ويصف الله المؤمنين فيقول جل وعلا « والذين هم الأماناتهم وعهدهم راعون » (٩٢) ويقول تبارك وتعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمين » (٩٣) • أما الهدى النبوى في هذا الصدد فيتمثل في قول الامام على كرم الله وجهه : كنا جلوسا عند النبى صلى الله عليه وسلم فأقبل علينا رجل من أهل العالمة ، فقال : أخبرنى يا محمد عن أشد شئ في هذا الدين وألينه • فقال : « يا أبا العالمة ألين شئ في هذا الدين شهادة أن لا اله الا الله وأن محمدا رسول الله ، وأشدّه يا أبا العالمة الأمانة ، ألا انه لا دين لمن لا أمانة له وان صام وصلى » •

والغش بكافة صوره وأنواعه يتنافى مع الأمانة كاخفاء عيوب المعروضات واظهار محاسنها وقد مر النبى صلى الله عليه وسلم برجل يبيع الطعام فأعجبه ظاهره فأدخل يده فيه فوجد فيه بللا فقال : ما هذا يا صاحب الطعام ؟ قال أصابته السماء — أى نزل عليه المطر — فقال عليه السلام : فهلا أبقيته فوق الطعام حتى يراه الناس ؟ « من غشنا فليس منا » •

كما يأمرنا سبحانه أيضا في الآية الأسبق بالعدل في الحكم بين الناس وهو ما يقتضى توخي العدالة في تصرفاتنا وسائر معاملتنا مع الآخرين وفي اتصال الحقوق الى ذويها فلا محاباة تحركها قربى ولا انتقام يثيره غضب •

ولذا يقول سبحانه « وإذا قُلتُم فاعدلوا ولو كان ذا قربى » (٩٤) كما يقول تبارك وتعالى « ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا » (٩٥) وروى

-
- (٩١) سورة النساء الآية ٥٨
 - (٩٢) سورة المؤمنون الآية ٨
 - (٩٣) سورة القصص الآية ٢٦
 - (٩٤) سورة الانعام الآية ١٥٢
 - (٩٥) سورة المائدة الآية ٨

عن الرسول الكريم قوله « ما من أمير عشيرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً لا يفكه الا العدل » ♦

ويحذرننا جل جلاله من ايثار اتباع الهوى على توخى العدالة أيا كانت الصلات والاعتبارات فيقول « يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ان يكن غنيا أو فقيرا فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وان تلووا أو تعرضوا فان الله كان بما تعملون خبيرا » (٩٦) ♦

ويقول البعض في تفسير هذه الآية الكريمة « يا أيها الذين آمنوا كونوا مواظبين على العدل مجتهدين في اقامته ، تؤدون شهادتكم لوجه الله ولو على أنفسكم أو والديكم أو أقاربكم ، وان يكن المشهود عليه غنيا أو فقيرا فلا تمتنعوا عن أداء الشهادة ميلا اليه لغناه ولا رحمة به لفقره فالله أولى بالنظر الى حال الغنى والفقير منكم فلا تتبعوا أهواءكم كراهة أن تعدلوا وان تلووا بألسنتكم لاختفاء معالم الحق أو تمتنعوا عن اقامة الشهادة فان الله خير بما تملون يجازيكم عليه بما أنتم أهله » (٩٧) ♦

ويقتضى التزام العدل في المعاملات الوفاء في الكيل والميزان وهو ما يأمرنا به في قوله سبحانه « وأوفوا الكيل اذا كلتم ، وزنوا بالقسطاس المستقيم ذلك خير وأحسن تأويلا » (٩٨) وينذر المطففين بالويل والثبور اذ يقول عز وعل « ويل للمطففين * الذين اذا اختلفوا على الناس يستوفون * واذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون » (٩٩) ♦

وهكذا يدعونا الاسلام الى التزام جانب العدل في سائر تصرفاتنا قولاً

-
- (٩٦) سورة النساء الآية ١٣٥
 - (٩٧) يراجع المرحوم الأستاذ فريد وجدى في « المصحف المفسر » ، — طبعته السادسة الصادرة سنة ١٩٥٣ ص ١٣١ .
 - (٩٨) سورة الاسراء الآية ٣٥
 - (٩٩) سورة المطففين الآيات ١ — ٣

وشعلا ، وفى كل الأحوال أيا كانت الاعتبارات والظروف ، وهو ما يضمن الحيات والموضوعية فى أقوالنا وأفعالنا ويجردها من النزوع الى المحاباة أو الانتقام .

(ب) التعاون والرحمة :

العامل مطالب بتحقيق التعاون فى سائر علاقاته بالمحيطين به سواء فى داخل الجماعة (المنظمة) أو خارجها من زملاء ورؤساء ومرءوسين أو جمهور . يتعامل معه ، وذلك ابتغاء تحقيق الصالح والخير المشترك للجماعة وأعضائها . وهو ما أمرنا به الاسلام اذ يقول سبحانه « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان »^(١٠٠) ويقول الرسول الكريم « من نفس عن مسلم كربة من كرب الدنيا نفس الله عنه كربة من كرب يوم القيامة ، ومن يسر على معسر فى الدنيا يسر الله عليه فى الدنيا والآخرة ، ومن ستر مسلما فى الدنيا ستر الله عليه فى الدنيا والآخرة ، والله فى عون العبد مادام العبد فى عون أخيه » كما يقول صلوات الله وسلامه عليه « ما من عبد أنعم الله عليه نعمة فأسبغها عليه ، ثم جعل من حوائج الناس اليه فتبرم فقد عرض تلك النعمة للزوال » .

ويسمى هذا التعاون فى الاسلام محققا التكافل الاجتماعى فى أجلى صورهم الانسانية التى لم يرق اليها الفكر البشرى بعد فى أى من مذاهبه الاجتماعية عندما يأمر من عنده فائض أو وفرة فى أى شىء بالمبادرة الى تلبية حاجة الآخرين منه اذ يقول الرسول صلوات الله وسلامه عليه « من كان عنده فضل ظهر — أى دابة — فليعد به على من لا ظهر له ، ومن كان له فضل زاد فليعد به على من لا زاد له » .

ويرتبط التعاون بالرحمة بل ويستند اليها وهى أساس رسالة الاسلام اذ يخاطب المولى سبحانه وتعالى رسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام فيقول « وما أرسلناك الا رحمة للعالمين »^(١٠١) ويصف الحق تبارك وتعالى نفسه بأنه

(١٠٠) سورة المائدة الآية ٢ .

(١٠١) سورة الانبياء الآية ١٠٧ .

« الرحمن الرحيم » ويقول جل جلاله « ورحمته وسعت كل شيء » (١٠٢) ويقول الرسول الكريم « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » كما يقول « ان المرفق لا يكون في شيء الا زانه ولا ينزع من شيء الا شانه »

ويصنع التعاون والرحمة سلوك الفرد بطابع انساني يتسم بالرفق سواء مع الانسان أو الحيوان ، فهما من أسمى القيم الانسانية في الاسلام التي تحقق ترابطا اجتماعيا فعالا وعلاقات عمل بناءة •

(ج) القصد والاعتدال :

يقتضى السلوك السوى الذى يدعو اليه الاسلام القصد والاعتدال في العمل والانضباط والرشد في التصرف ، فلا تهاون أو تعنت ، ولا تقتير أو اسراف ، ولا سلبية أو جمود ، ولا انطلاق بلا ضوابط أو حدود •

وقد وضع لنا القرآن الكريم القاعدة السليمة في هذا الصدد حين يصف سبحانه المؤمنين فيقول « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما » (١٠٣) • كما يقول تبارك وتعالى « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط ، فتقعد ملوما محسورا » (١٠٤) •

ولا شك أن هذه القاعدة الرشيدة تتنافى مع الاسراف الذى يؤدي الى كثرة الفاقد والضائع من المال والجهد والوقت والمواد ، وكذا المبالغة في استخدام الاجراءات والمكاتبات دون مقتض ، وتجاوز الاعتمادات المالية وعدم القصد في استخدام المرصود منها •

ولذلك نهى القرآن الكريم في أكثر من آية عن الاسراف اذ يقول سبحانه « وكلوا واشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب المسرفين » (١٠٥) •

(١٠٢) سورة الاعراف الآية ١٥٦ •

(١٠٣) سورة الفرقان الآية ٦٧ •

(١٠٤) سورة الاسراء الآية ٢٩ •

(١٠٥) سورة الاعراف الآية ٣١ •

كما ينهانا عن الاستجابة لأمر المفسرين فيقول تبارك وتعالى : « ولا تطيعوا أمر المفسرين * الذين يفسدون في الارض ولا يصلحون » (١٠٦) •

ومن توجيهات الهدى النبوى في ذلك قول الرسول الكريم « كل واشرب والبس وتصدق في غير سرف ولا مخيلة » •

ان التزام القصد والاعتدال فكرا وسلوكا يؤدي الى اتخاذ القرار الرشيد والتصرف السديد في مختلف المواقف والظروف المتطورة التي تواجه الفرد في سائر نشاطاته •

(د) الصدق والاخلاص :

يعنى الصدق التزام الحقيقة وتحريها في القول والفعل وهو ما يؤدي الى صحة البيانات ودقة ما يقدم من المعلومات والتقارير في شتى الشئون ، ومن ثم تكون خططنا ونشاطاتنا على أسس واقعية سليمة • وإذا أشاد القرآن الكريم بالصدق والصادقين فيقول في شأن أنبيائه صلوات الله وسلامه عليهم « ووهبنا لهم من رحمتنا وجعلنا لهم لسان صدق عليا » (١٠٧) كما يقول تبارك وتعالى « واذكر في الكتاب اسماعيل انه كان صادقا للوعد وكان رسولا نبيا » (١٠٨) ويأمر سبحانه المؤمنين بأن يكونوا مع الصادقين فيقول « يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين » (١٠٩) والكذب يتنافى مع الايمان اذ يقول الحق تبارك وتعالى « انما يفتري الكذب الذين لا يؤمنون بآيات الله وأولئك هم الكاذبون » (١١٠) •

ويتنافى النفاق مع الصدق • وقد بشر الله الصادقين بثوابه وأبذر المنافقين بعذابه اذ يقول سبحانه « ليجزي الله الصادقين بصدقهم ويعذب المنافقين ان شاء أو يتوب عليهم ان الله كان عفورا رحيفا » (١١١) • وعدد الرسول الكريم

-
- (١٠٦) سورة الشعراء الآيتان ١٥١ و ١٥٢ •
 - (١٠٧) سورة مريم الآية ٥٠ •
 - (١٠٨) سورة مريم الآية ٥٤ •
 - (١٠٩) سورة التوبة الآية ١١٩ •
 - (١١٠) سورة النحل الآية ١٠٥ •
 - (١١١) سورة الاحزاب الآية ٢٤ •

خصال المنافق فقال « أربع من كن فيه كان منافقا خالصا ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها : اذا أئمن خان واذا حدث كذب واذا عاهد غدر واذا خلاصم فجر » • كما روى عنه صلوات الله وسلامه عليه أنه قال للحسن بن علي رضي الله عنهما : « دع ما يريبك الا ما لا يريبك فان الكذب ريبة والصدق طمأنينة » •

وينبغي أن لا نخشى قول الحق اظهارا للحقيقة اذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم « لا يمتنع رجلا هيبة الناس أن يقول بحق اذا علمه » •

كما يتنافى مع الصدق اختلاف الاقوال عن الافعال ولذا يقول سبحانه « يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون * كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون » (١١٢) وهو أمر له أهميته البالغة وخاصة في بيانات ومعلومات تقارير الانجاز •

ويرتبط الاخلاص بالصدق وهو ما يقتضى أن تتوخى الاعمال والاقوال غاياتها المشروعة فلا يشوبها انحراف عنها • هذه الغايات التي مناطها في الاسلام الخير اذ أمرنا بالتسابق في تحقيقه ولذا يقول سبحانه « ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات » (١١٣) وهو ما له خطورته في ممارسة السلطات والصلاحيات بدون انحرافات •

ويأمرنا القرآن الحكيم بالاخلاص في عبادة الله سبحانه • « اتنا أنزلنا اليك الكتاب بالحق فاعبد الله مخلصا له الدين » (١١٤) « وما أمروا الا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء » (١١٥) •

(١١٢) سورة الصف الآيتان ٣٤٢ •

(١١٣) سورة البقرة الآية ١٤٨ •

(١١٤) سورة الزمر الآية ٢ •

(١١٥) سورة البينة الآية ٥ •

ثانياً - العلاقات العامة :

تعنى العلاقات العامة بتنمية تفاهم أفضل بين الجماعة (المنظمة) وأفرادها (العاملين فيها) وبين المواطنين المتعاملين معها المستفيدين من خدماتها في إشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية .

وتتمثل وسائل العلاقات العامة في تنمية هذا التفاهم في استطلاع الرأي العام بين المتعاملين مع الجماعة والمنتهجين بخدماتها وإعلامهم بما تقدمه لهم من هذه الخدمات وتوعيتهم بكيفية حصولهم عليها والإفادة منها على أفضل وجه مع حسن المعاملة .

وتقدم لنا توجيهات الإسلام الأساس الأخلاقي السليم لتنمية هذه العلاقات وتحقيق تفاهم مشترك أفضل بين أية جماعة والمتعاملين معها .

فمبدأ الشورى الإسلامى وسنده قول الحكيم العليم « وأمرهم شورى بينهم » من شأنه تحقيق التفاهم المشترك ، ليس بين أعضاء الجماعة فحسب ، بل بين الجماعة وغيرها من جماعات وأفراد يتعاملون معها ويفيدون من نشاطاتها وإنجازاتها .

إن تطبيق مبدأ الشورى الإسلامى يقتضى استطلاع رأى العام بين هؤلاء المتعاملين للوقوف على احتياجاتهم الملحة والفعلية لينتسنى إشباعها على خير وجه وأفضله في ضوء اتجاهات الرأى العام بين عملائها وجمهورها .

وينبغى أن يتم استطلاع رأى جمهور المتعاملين مع الجماعة - ونفضل - استعمال هذا اللفظ على اصطلاح منظمة الذى قد يوحي بوجود تشكيل جامد يفتقر الى الروح الانسانية - بشتى طرق استطلاع الرأى العام المعروفة والمتاحة كالصحافة والاستقصاءات واشتراك المنتفعين بالمرفق في لجان استشارية .

أما اعلان المواطنين بخدمات الجماعة (المنظمة) وتوعيتهم بأفضل طرق الحصول عليها والافادة منها فهذا ما يأمر به الإسلام في قوله تعالى « وقولوا للناس حسنا »^(١١٦) أى النصيحة لهم وليس معناه مجرد التلطف بالقول والمجاملة في الخطاب فالحسن هو النافع في الدين أو الدنيا^(١١٧) • كما يقول سبحانه « وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن »^(١١٨) ويصور تعاليت حكمته مدى الاثر النافع الذى تحققه الكلمة الطيبة فيقول « ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها فى السماء • تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الامثال للناس لعلهم يتذكرون • ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار »^(١١٩) ويقول الرسول الكريم « الكلمة الطيبة صدقة » و « أفضل الصدقة صدقة اللسان » •

وليس أدعى الى تحقيق تفاهم مشترك بين الجماعة والمتعاملين معها من حسن معاملة أعضائها لهم ، وهو ما يحض عليه الإسلام حين دعا رسوله الكريم الى السماحة فى معاملتنا والالفة فى علاقاتنا بالآخرين فيقول صلوات الله وسلامه عليه « رحم الله رجلا سمحا اذا باع واذا اشترى ولذا اقتضى »
« المؤمن ألف ألوف يؤلف ويؤلف ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف » ان قضاء حاجات الآخرين تفضل عن الاعتكاف للعبادة اذ يقول الرسول الكريم « الآن يمشى أحدكم مع أخيه فى قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف فى مسجدي شهرين » ويبشرون ببيادرون بقضاء حوائج الآخرين فيقول « ان لله عبادا اختصهم بقضاء حوائج الناس حبيبهم الى الخبز وحبيب الخير اليهم ، انهم الآمنون من عذاب يوم القيامة » • وينذر من يحتجب عن حاجتهم بقوله « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » •

(١١٦) سورة البقرة الآية ٨٣

(١١٧) يراجع تفسير المنار — الجزء الأول ص ٣٦٨ •

(١١٨) سورة الاسراء الآية ٥٣ •

(١١٩) سورة ابراهيم الآيات ٢٤ — ٢٦ •

المطلب الثانى

التوظيف حسب الجدارة

تتقضى توجيهاً الاسلام منذ أربعة عشر قرناً بالتزام مبدأ الجدارة في شغل الوظائف ، فسبق بذلك دول الغرب المتقدمة التى اهتمت الى هذا المبدأ في الماضى بعد أن عانت طويلاً من شرور نظام المحاباة ومفاسده وأثره في اضعاف كفاية الخدمة المدنية .

ويتمثل التزام مبدأ الجدارة في التوظيف في الاسلام في وجوب تولية الأصلح للوظيفة والحرص على تنمية كفاية شاغلها وهو ما نعرض له في ضوء توجيهاً الاسلام الرشيدة .

أولاً - تولية الأصلح :

يدعو الاسلام الى اسناد الأعمال (الوظائف والحرف) الى ذوى الكفاية والنزاهة عملاً بقوله تعالى « ان خير من استأجرت القوى الأمين » (١٢٠) . والقوى هنا هو من تتوافر فيه القدرات البدنية والذهنية التى يتطلبها العمل بحسب طبيعته ومتطلبات أدائه . على أن يراعى دائماً تولية الأصلح اذ يقول الرسول الكريم « من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله » كما يقول « أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس علم أنه في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين » .

فالقواعد القانونية المقررة في النظام الاسلامي في مجال تولية الوظائف العامة تركز على اتخاذ الصلاحية أساساً لهذه التولية بحيث لا يجوز تولية من لا صلاحية لهم ، أو ترك الأصلح وتقديم الأقل صلاحية بمعنى أنه اذا ما وقع الاختيار على أحد الأفراد المشهود لهم بالكفاية ، غير أن كفايته هذه تقل عن

(١٢٠) سورة القصص الآية ٢٦ .

كفاية الآخرين فان الاختيار في هذه الحالة يكون قد خالف أصلا تشريعيا في الاسلام (١٢١) •

وقد أخذ الرسول الكريم بفكرة الاختبار قبل الاختيار وذلك في اسناد منصب القضاء الى معاذ بن جبل وهو ما يكشف عنه حديثه صلوات الله وسلامه عليه معه عند مقابلته اذ سأله : بيم تقضى ؟ فأجاب بكتاب الله • فسأله فان لم تجد ؟ أجاب : بسنة رسول الله • فسأله : فان لم تجد ؟ أجاب : أجتهد رأيي ولا آلو • فقال الرسول : الحمد لله الذى وفق رسول الله لما يرضى الله ورسوله •

ومن ناحية أخرى رفض الرسول صلوات الله وسلامه عليه اسناد الوظيفة لمجرد طلبها أو محاباة لصحابي جليل ما دامت لا تتوافر فيه الكفاية اللازمة لشغلها فعن أبى موسى قال « دخلت على النبي صلى الله عليه وآله وسلم أنا ورجلان من بنى عَمى • فقال أحدهما : يا رسول الله أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل ، وقال الآخر مثل ذلك ، فقال : أنا والله لا نولى هذا العمل أحدا يسأله أو أحدا حرص عليه » •

ويقال أن أبا ذر الغفاري قال للرسول عليه الصلاة والسلام « ألا تستعمننى » فقال الرسول « يا أبا ذر انك ضعيف وانى أحب لك ما أحبه لنفسى وانها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة الا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها » •

وعن عبد الرحمن بن سمرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الامارة فانك ان أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها وان أعطيتها عن مسألة وكلت اليها •

ويقول النووي تعليقا على حديث أبى ذر سالف الذكر : هذا أصل عظيم

(١٢١) يراجع د. محمد السيد الدماصى في « تولية الوظائف العامة » — طبع القاهرة ١٩٧١ ص ٥٣ •

ففي اجتناب الولاية ولا سيما من كان فيه ضعف ، وهو من دخل فيها بغير أهلية ولم يعدل فانه يندم على ما فرط منه اذا جوزى بالخزي يوم القيامة (١٢٢) .

كما قال الرسول الكريم « اذا ضيعت الامانة فانتظر الساعة » فستل : وكيف اضاعتها يا رسول الله قال « اذا أسند الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة » .

وهكذا حرص الاسلام على أن تكون تولية الوظائف على أساس الصلاحية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

وقد ساوى الاسلام بين الرجل والمرأة في حق العمل والأجر اذ يقول سبحانه « ومن يعمل من الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون ذقيرا » (١٢٣) كما يقول تبارك وتعالى « أنى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض » (١٢٤) .

ثانيا - تنمية الكفاية :

تؤكد توجيهات الاسلام ضرورة التزود بالعلم انا لازم لممارسة سائر نشاطاتنا على خير وجه . كما تحرص هذه التوجيهات على تحفيز الفرد لمواصلة نشاطاته بجد واجتهاد وذلك بشتى أساليب التحفيز المعروفة . وهو ما نعرض له في مجالى التدريب والحوافز .

(١) التدريب :

يعنى التدريب بتزويدنا بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لمباشرة نشاطاتنا . والعلم هو الذى يزودنا بهذه القدرات وينميها ولذا يحضننا الاسلام على التزود بالعلم وطلب المزيد منه فيقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم « وقل على التزود بالعلم وطلب المزيد منه فيقول سبحانه مخاطبا رسوله الكريم » وقل

(١٢٢) الشوكاني في « نيل الاوطار » - الجزء الثامن - طبع الحلبي سنة ١٩٦١ ص ٢٦٨ .

(١٢٣) سورة النساء الآية ١٢٤ .

(١٢٤) سورة آل عمران الآية ١٩٥ .

رب زدنى علما » وذلك باعتبار العلم هو المنطلق لاكتساب القدرات المختلفة •
انها دعوة الى تنمية المعرفة الخاصة بسائر نشاطاتنا الدينية والدنيوية لينتسنى
أداؤها بالكفاءة المطلوبة •

وللعلم هنا مفهومه الرحب الذى يشمل سائر المعارف النظرية والعملية
النافعة لنا فى سائر نشاطاتنا وهو ما يطلق عليه الغزالى علم المعاملة الذى
يقسمه الى علم ظاهر (تطبيقى) ويعنى العلم بأعمال الجوارح والى علم باطن
(نظرى) ويعنى به العلم بأعمال القلوب والجارى على الجوارح اما عادة أو
عبادة والوارد على القلوب التى هى بحكم الاحتجاب عن الحواس من عالم
الملكوت (١٢٥) •

وعلى ذلك يشمل العلم هنا التدريب فى سائر مجالات العمل (الوظائف
والحرف) والذى يأخذ حكمه من تمجيد الاسلام له ولأهله على نحو ما ذكر فى
الكلام عن ذاتية الفكر الاسلامى (١٢٦) • وقد أمرنا القرآن الكريم بالتزود منه
بوسائله الثلاثة الرئيسية وهى : القراءة اذ يقول سبحانه لرسوله لأمين « اقرأ
باسم ربك الذى خلق » وكررها فى نفس سورة العلق بقوله « اقرأ وربك
الأكرم ، الذى علم بالقلم ، علم الانسان ما لم يعلم » •

كما يبحث على طلب العلم عن طريق المشاهدة والملاحظة بالنظر ، وهو
ما يردده الكثير من آى الذكر الحكيم فمثلا يقول سبحانه « قل انظروا ماذا
فى السموات والأرض ... » (١٢٧) •

ويطالبنا أيضا باكتساب المعرفة النافعة عن طريق السماع فننتبعها فيقول
جلت حكمته « الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله
وأولئك هم أولو الألباب » (١٢٨) •

(١٢٥) يراجع حجة الاسلام الامام الغزالى فى « احياء علوم الدين » جزء أول

ص ٥٠

(١٢٦) يراجع الفصل الأول ذاتية الفكر الاسلامى ص ١٣٠ •

(١٢٧) سورة يونس الآية ١٠١ •

(١٢٨) سورة الزلزلة الآية ٧ ، ٨ •

ويطالبنا الرسول الكريم بالترود من العلم بصفة مستمرة ومهما بعدت
الشقة في سبيل تحصيله ، فيقول « اطلبوا العلم من المهد الى اللحد » و « اطلبوا
ولاعلم ولو في الصين » .

(ب) الحوافز :

يطلق اصطلاح الحوافز على مجموعة الوسائل والخطط التى من شأنها
اثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ونوعا وقد حرص الاسلام على توفيرها
ومراعاتها بدقة . اذ يقول سبحانه « انا لا نضيع أجر من أحسن عملا »
وللأجر هنا مفهوم شامل لسائر المزايا التى يوفرها الله لعباده الصالحين سواء
أكانت مادية أو معنوية .

كما يبرز تبارك وتعالى الدقة البالغة فى الأخذ بهذه الحوافز سواء أكانت
إيجابية (ثواب) أو سلبية (عقاب) اذ يقول « فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره
ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره » (١٢٩) . وهذا ما تقتضيه سياسة الحوافز
السليمة فى تطبيقها ، لأن أى خلل فى ميزان الحوافز زيادة أو نقصا مهما كان
طفيفا من شأنه التأثير السلبى على معنويات العاملين وعلى انتظام الجماعة
وانضباط أمورها ، وعلى مسيرة نشاطاتها فى الاتجاه القويم نحو تحقيق
أهدافها المشروعة بالكفاءة المنشودة . فالأجر كمقابل مادي للعمل يشمل سائر
المزايا النقدية والعينية ذات القيمة المالية (الحوافز المالية) . ويتميز
تحديده فى الاسلام بسياسة سليمة مؤداها ارتباطه بالعمل والانتاج اذ يقول
سبحانه « ولكل درجات مما عملوا وليوفينهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .

فالاسلام يربط الحوافز أساسا بالعمل وهو ما يقتضى أن يكون ثمة تحليل
لسائر أنواع العمل تتحدد فى ضوءه أوصاف القائم به وكذا معدلات أدائه
ومستوياته ودرجاته ، وهو ما يسعى الفكر الإدارى العلمى فى أحدث اتجاهاته
الى الأخذ به .

(١٢٩) سورة الزمر الآية ١٨ .

ومن ناحية أخرى يراعى الاسلام أن تكون الحوافز المالية محققة كفاية حاجات العمال الانسانية وتؤمن نفقاته العائلية اذ أن الاجر ليس مقابل عمل فحسب بل هو دخل فردي يعول عليه العامل أساسا في معيشته ، ولذا كان الرسول الكريم يعطى الأهل حظين ويعطى العزب حظا واحدا • ويقول عليه الصلاة والسلام :

« ومن ولى عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا ، أو ليس له زوجة فليتزوج ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » وهو ما يسعى الفكر الادارى الانسانى فى أحدث اتجاهاته الى بلوغه أيضا •

وهو ما يؤكد مرة أخرى الاتجاه السوى للفكر الادارى الاسلامى الذى توصى به توجيهات الاسلام •

هذا ويطالب الاسلام بأن تكون هذه الحوافز محددة ومعلومة مقدما مع وجوب الوفاء الفورى بها حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاية • ومن توجيهات الهدى النبوى فى هذا الصدد قول الرسول الكريم « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » وقوله صلوات الله وسلامه عليه « يقول الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، ومن كنت خصمه خصمته : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه » وكذا قوله « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » •

ومن الحوافز المهمة التى تسعى الادارة الحديثة الى توفيرها تشجيع العاملين على التقدم بما لديهم من أفكار بناءة وآراء مفيدة تتعلق بشئون العمل أو العاملين ، وتحقيق للجماعة « المنظمة » الاقتصاد فى نفقاتها أو زيادة إيراداتها فتأخذ بما يعرف بنظام الاقتراحات Suggestions System •

وهذا النظام من مقومات الجماعة الاسلامية التى تقوم على الشورى والتناصح بين أفرادها اذ يقول الرسول الكريم « الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم » وهكذا ينمى الاسلام فكرة التناصح المتبادل بين

أفراد الجماعة في شكل توجيهات صادرة الى الرؤوسين ومقترحات مساعدة الى الرؤساء على أساس انساني قويم •

ويدعو الاسلام الى توفير الحوافز الاجتماعية والتي تتمثل في تقديم سائر الخدمات الاجتماعية الى العاملين سواء بتوفير الراحة اللازمة للعامل فلا اجهاد متواصل يضنيه ذهنيا وبدنيا ولذا يقول عليه الصلاة والسلام « ان نفسك عليك حقا ، وان لجسدك عليك حقا ، وان لزواجك عليك حقا ، وان لعينك عليك حقا » وكذا توفير الخدمات الترويحية للعاملين اذ يقول الرسول الكريم « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فان القلوب اذا كلت عميت » والتأمين الاجتماعي لأسرهم اذ يقول صلوات الله وسلامه عليه فيمن مات دون ثروة « من ترك مالا فلورثته ، ومن ترك ضياعا (ورثة) أو كلا (ذرية ضعافا) فليأنتنى فأنا مولاه » وبذلك يقرر واجب الدولة في توفير التأمينات الاجتماعية لواطنيها تحقيقا لمبدأ التكافل الاجتماعي الاسلامي •

كما حرص الاسلام على توفير فرص العمل للقادرين عليه تأميننا لهم ضد البطالة فقد روى البخاري أن رجلا جاء النبي صلى الله عليه وسلم يطلب اليه أن ينظر اليه في أمره لانه عاطل عن العمل وخال من وسائل الكسب وليس عنده ما يستعين به على القوت فدعا رسول الله بقدوم ودعا ببد من خشب سواها بنفسه ووضعها فيها ثم أعطاها للرجل وأمره بالذهاب الى مكان معين وكلفه بالعمل هناك لكسب قوته ، وطلب اليه أن يعود بعد أيام ليخبره بحاله فعاد الرجل يشكر لرسول الله صنيعة ويذكر له ما صار اليه من يسر حال •

المطلب الثالث

القيادة السوية ومقوماتها

عنى الاسلام سواء في توجيهاته الأساسية أو في تراثه الفكري بأرساء مقومات القيادة السوية وهو ما نشير اليه بايجاز فيما يلي :

أولا — القيادة في التوجيه الاسلامى :

(أ) ضرورة القيادة :

يؤكد الاسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية اذ روى الرسول الامين قوله « لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم أحدهم » • كما روى قوله عليه الصلاة والسلام « اذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم » •

ويقول الامام الشوكاني تعليقا على هذين الحديثين الشريفين ، أن فيهما دليلا على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدا أن يؤمروا عليهم أحدهم لان في ذلك السلامة من الخلاف الذى يؤدى الى التلاف • فمع عدم التأمر يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون ، ومع التأمر يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة •

ويستطرد فيقول : واذا شرع هذا لثلاثة يكونون فى فلاة من الارض أو يسافرون فشرعيت له عدد أكثر يسكنون القرى والامصار ويحتاجون لدفع انتظام وفصل المتخاصم أولى وأحرى • وفى ذلك دليل لقول من قال : انه يجب على المسلمين نصب الأئمة والولاء والحكام • وقد ذهب الأكثر الى أن الامامة واجبة ، لكنهم اختلفوا هل الوجوب عقلا أو شرعا *** (١٣٠) •

فالقيادة يفرضها الاسلام حفاظا منه على وجود الجماعة والفردية •

(ب) واجبات القيادة :

تنقسم القيادة وفق توجيهات الاسلام بأنها قيادة سوية لا هى متسلطة فظة Authoritative Leadership وفق الاتجاه المتطرف فى الفكر الادارى العلمى ولا هى قيادة متراخية غير مبالية Laissez-faire Leadership وفق الاتجاه المتطرف فى الفكر الادارى الانسانى بل نجدها بين ذلك قواما •

(١٣٠) يراجع الشوكاني فى المرجع السابق ص ٢٦٥ •

ويتمثل هذا الاتجاه السوى في القيادة الاسلامية في قوله تعالى مخاطباً رسوله الكريم باعتباره قائد الامة الاسلامية « فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وثناورهم في الأمر فاذا عزم فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين » (١٣١) •

وفي ضوء هذا الاتجاه القويم للقيادة السوية نعرض لواجبات القيادة الأساسية في الاسلام والتي تعكس خصائصها باعتبارها تمثل مقدرة التأثير في الآخرين فكراً وسلوكاً •

١ - المشاورة :

أمر الله رسوله الكريم في الآية السابقة بالمشاورة • وهو ما يقتضى دشاورة القائد أفراد مجموعته فيما يتخذ من قرارات ويمضيه من تصرفات وذلك باستطلاع آرائهم في مرحلة اعداد القرار للوقوف على وجهات نظرهم فاذا ما انتهى الى رأى مقنع أمضاه ، وأصدر قراره على مقتضاه •

فالقائد هنا لا ينفرد باتخاذ القرار على نحو ما تجرى عليه القيادة المتسلطة ، ولا يترك للجماعة أمر اتخاذ القرار بنفسها على نحو ما تأخذ به القيادة المتراخية • انها قيادة بين الفردية والجماعية • ان هذا الواجب يفرض على أفراد الجماعة بالمقابل واجب الأمانة والاخلاص في ابداء الرأى عند طلبه منهم •

٢ - القدوة الحسنة :

يجب أن يكون القائد المثل الاعلى لجماعته فكراً وسلوكاً ، فهو قدوتهم الذى يحتذونه في تصرفاتهم ، لذا ينبغى أن يكون قدوة حسنة في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل ، ولقد كان الرسول الكريم خيراً قدوة للمسلمين اذ يقول سبحانه « لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة » (١٣٢) • وهو ما يقتضى التزام الجماعة باتتباع قائدها والاقتداء به في تصرفاته •

(١٣١) سورة آل عمران الآية ١٦٥ •

(١٣٢) سورة الأحزاب الآية ٢١ •

٤ - الرعاية والمسئولية :

على القائد أن يكون من الجماعة (المنظمة) وأفرادها في موقف الراعى نشئونها الحريص على خيرها وتقدمها فهذه مسئوليته في الاسلام انها قيادة مسئولة عن تحقيق صالح الجماعة وأفرادها والحفاظ عليها عن طريق الرعاية لا التسلط وما الادارة في أساسها سوى رعاية شئون الآخرين • فالاسلام اذ يوجب على القائد التزام جانب الرعاية ومسئولية تحقيقها انما يقدم الجانب الانساني في القيادة السوية في أسمى صورها ، انها قيادة واعية تشعر بمسئوليتها الاجتماعية وهو المبدأ الذي قرره الرسول الكريم في الحديث المعروف « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » •

٤ - اسداء النصيحة :

ينبغي على القائد اسداء النصيح لجماعته وأفرادها وذلك باصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وارشادهم الى ما فيه خير الجماعة وأفرادها وتوجيهها الى ما يحقق أهدافها وتزويد أفرادها بما يلزمهم من تدريب ليتسنى لهم القيام بواجباتهم على أحسن وجه والقيام بدورهم الفعال في بلوغ أهداف الجماعة • ومن ثم تحقيق خيرها • ولذا يقول الرسول الكريم « ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة الا لم يجد رائحة الجنة » •

وعلى القائد أن يتوخى الاخلاص في اسداء النصيحة للجماعة فضلا عن الاخلاص في رعايتها اذ يقول الرسول الأمين « ما من وال يلى رعية من المسلمين فيموت غاش لها الا حرم الله عليه الجنة » •

٥ - الاقتناع بالحسنى :

لما كانت القيادة وفق أحدث مفاهيمها تعنى التأثير في تصرفات الآخرين affecting the actions of others كان على القائد اقناع جماعته بالتزام ما يراه من تصرفات محققة لأهدافها ، وأن يلزم جانب الحكمة فيما يدعوهم اليه، وأن يحسن جدالهم ومناقشاتهم • وهو الاتجاه السوى في اقناع الآخرين •

ومن ثم التأثير فيهم فكرا وسلوكا ، وهذه إحدى المهارات القيادية الهامة التي يدعو اليها العلماء المعاصرون • ولنا في التوجيه القرآني خير مرشد في هذا الصدد اذ يقول المولى سبحانه وتعالى مخاطبا رسوله الكريم « أدع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ، وجادلهم بالتى هى أحسن » (١٣٣) •

(ج) حق الطاعة :

لقد وازن الاسلام في اتجاهه السوى التقويم بين الواجبات الانسانية السابقة التى يفرضها على القائد ، وما ينبغى له على الجماعة وأفرادها من حق الطاعة بالتزام أوامره ونواهيه • فمن لزم الطاعة حققت له الرعاية اذ يقول سبحانه « واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين » (١٣٤) •

وقد تشدد الاسلام فى الحفاظ على هذا الحق ، فاعتبر من يشق عصا الطاعة خارجا على الجماعة ، واعتبر عمله ردة جاهلية فى حكم المروق من الاسلام بالنظر الى ما يؤدى اليه اهدار هذا الحق من تفكك للجماعة وهدم لكيانها وترباطها الأمر الذى يحرص عليه الاسلام صونا لوحدة الأمة وقوام جماعاتها التى تستهدف الوفاء بحاجاتها وتسيير مرافقها ، ولما فى الوحدة من قوة •

لذلك أمر القرآن الكريم كما سبقت الاشارة باطاعة أولى الأمر كما أمر بذلك رسوله الكريم فى قوله « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشى كأن رأسه زبيبة » •

كما يقول صلوات الله وسلامه عليه « كانت بنو اسرائيل تسوسهم الأنبياء ، كلما هلك نبي خلفه نبي ، وأنه لا نبي بعدى ، وسيكون خلفاء فيكثرون ، قالوا : فما تأمرنا ؟ قال : فوا ببيعة الأول فالأول ، ثم أعطوهم حقهم ، فان الله سائلهم عما استترعاهم » •

• (١٣٣) سورة النحل الآية ١٢٥

• (١٣٤) سورة الشعراء الآية ٢١٥

ويقول أيضا « من يرى منكم من أميره شيئا فكرهه فليصبر فإنه ليس أحد أن يفارق الجماعة شبرا فيموت الا ميتة جاهلية » • وفي رواية أخرى « من فارق الجماعة قدر شبر فقد خلع ربقة الاسلام من عنقه » •

وروى عنه كذلك قوله صلى الله عليه وآله وسلم « من أتاكم وأمركم جميع على رجل واحد يريد أن يشق عصاكم أو يفرق جماعتكم فاقتلوه » •

ثانيا - القيادة في الفكر الاسلامي :

حظيت القيادة الادارية باهتمام بالغ في الفكر الاداري الاسلامي ، الذي يعكس ثراؤه مدى تفوق هذا الفكر على أحدث الدراسات المتقدمة في هذا المجال •

وحسبنا أن نستخلص من وثيقتين رسميتين من وثائق الدولة الاسلامية ابان مجدها اتجاهات هذا الفكر المستند الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وبالنظر الى أهمية هاتين الوثيقتين البالغة في هذا الصدد ، حرصنا على ايراد نصوصها كاملة في ملحق هذا الكتاب بالنظر الى ما ينطوي عليه من دقة في التفكير وبلاغة في التعبير •

(أ) كتاب الامام على الى الأئمة النخعي :

هذا الكتاب موجه من الامام على كرم الله وجهه الى الأئمة النخعي عندما ولاه على مصر وأعمالها وهو أطول عهد جمع أساسيات القيادة الادارية القويمة • ونشير الى نماذج من نصوصه في هذا الخصوص •

١ - الرحمة والحب :

« وأشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم *** » •

٣ — تجنب المحاباة :

« أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعبتك ، فانك الا تفعل تظالم • ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب » •

٣ — أرضاء الجماعة :

« وليكن أحب الأمور اليك أوسطها في الحق ، وأعمها في العدل وأجمعها لرضا الرعية ، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة ، وان سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة » •

٤ — اصطفاء المستشارين :

« ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ، ويعدك الفقر ، ولا جبانا يضعفك عن الأمور ، ولا حريصا يزين لك الشره بالجور • فان البخل والجبن والحرص غرائز شتى يجمعها سوء الظن بالله » •

٥ — توفير الحوافز :

« ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فان في ذلك تزهيدا لاهل الاحسان في الاحسان ، وتديريا لاهل الاساءة على الاساءة ، وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه » •

٦ — توظيف ذوى الكفاية :

« ثم انظر في أمور عمالك ، فاستعملهم اختبارا ، ولا تولهم محاباة وأثرة ، فانهما جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة ، والقدم في الاسلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقا واصح أعراضا ، وأقل في المطامع اشرافا ، وأبلغ في عواقب الامور نظرا » •

٧ - سياسة الأجور :

« ثم أسبغ عليهم الارزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك » •

٨ - الرقابة والمساءلة :

« ثم تفقد أعمالهم ، وأبعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فان تعاهدك في السر الأمورهم حدوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرعية •

وتحفظ من الأعوان فان أحد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة في بدنه ، وأخذته بما أصاب من عمله ، ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته عار التهمة » •

٩ - الاتصال بالرعية :

« وأما بعد ، فلا تطولن احتجاجك عن رعيته ، فان احتجاج الولاة عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالأمور ، والاحتجاج منهم يقطع عنهم علم ما احتجوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ويصبح الحسن ، ويحسن القبيح ويشاب الحق بالباطل » •

١٠ - تقدير الأمور :

« واياك والعجلة بالامور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند امكانها ، أو اللجاجة فيها اذا تنكرت ، أو الوهن عنها اذا استوضحت ، فضع كل أمر موضعه ، ووقع كل عمل موقعه » •

(ب) كتاب طاهر بن الحسين الى ابنه :

هذا الكتاب موجه من طاهر بن الحسين الى ولده عبد الله عندما ولاه المأمون الرقة ومصر • ويقال أن هذا الكتاب لما ظهر وشاع أمره أعجب به

الناس واتصل المأمون فلما قرىء عليه قال : ما أبقى أبو الطيب — يعنى طاهرا — شيئا من أمور الدنيا والدين والتدبير والرأى والسياسة وصلاح الملك والرعية وحفظ السلطان وطاعة الخلفاء وتقويم الخلافة الا وقد أحكمه وأوصى به ، ثم أمر المأمون فكتب به الى جميع العمال فى النواحي ليقتدوا به ، ويعملوا بما فيه •

وفيما يلى نماذج من نصوصه فى واجبات القيادة الادارية :

١ — المسألة والعقاب :

« ولا تتهم أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل تكشف أمره بالتهمة ، فان ايقاع التهم بالبداء والظنون السيئة بهم مأثم ، واطرد عنك سوء الظن بهم وارفضه فيهم ، ذلك على احصنائهم ورياضتهم ، ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعينك ، أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك • ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك » •

٢ — تجنب النميمة :

« وأقص أهل النميمة ، فان أول فساد أمرك فى عاجل الامور وآجلها تقريب الكذوب ، والجرأة على الكذب ، لان الكذب رأس المآثم ، والزور والنميمة خاتمتها ، لأن النميمة لا يسلم صاحبها وقائلها ، ولا يسلم له صاحب ، ولا يستقيم لمطيعها أمر » •

٣ — مشاوره المختصين :

« وأكثر مشاوره الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأى والحكمة ، ولا تدخلن فى مشورتك أهل الفرقة والنحل ولا تسمع لهم قولا ، فان ضررهم أكثر من منفعتهم » •

٤ — التوظيف والأجور :

« وانما سمى أهل عملك رعينك ، لأنك راعيهم وقيمهم ، تأخذ منهم ما أعطوك من عقولهم ومقدرتهم وتنفقه فى قوام أمرهم وصالحهم وتنويع

أودعهم ، فاستعمل عليهم في كور عملك ذو الرأي والتدبير والتجربة والخبرة بالعمل والعلم بالسياسة والعفاف ، ووسع عليهم في الرزق فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند اليك » ♦

٥ — الرقابة والتصرف :

« واجعل في كل كورة من عملك أمينا يخبرك أخبار أعمالك ، ويكتب اليك مسيرتهم وأعمالهم ، حتى كأنك مع كل عامل في عمله ، معاين الأمر كله ، وان أردت أن تأمره فانظر في عواقب ما أردت من ذلك ، فان رأيت السلامة فيه والعافية ، ورجوت فيه حسن الدفاع والنصح والصنع فأمضه والا فتوقف عنه ، وراجع أهل البصر والعلم به ثم خذ فيه عدته » ♦

٦ — فورية الانجاز :

« وافرح من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، وأكثر مباشرته بنفسك فان لغد أمورا ، وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت ، اعلم أن اليوم اذا مضى ذهب بما فيه ، واذا أخرت عمله اجتمع عليك أمر يومين ، فيشغلك ذلك حين تعرض له ، فاذا أمضيت لكل يوم عمله ، أرحت نفسك ، وبذلك أحكمت أمور سلطانك » ♦

— نظر الشكاوى :

« وأفرد نفسك للنظر في أمور الفقراء والمساكين ، ومن لا يقدر على رفع مظلمة اليك ، والمحقر الذي لا علم له بطلب حقه فسل عنه أحفى مسألة ، ووكّل بأمثاله أهل الصلاح من رعيّتك ، ومرهم برفع حوائجهم وحالاتهم اليك لتنظر فيما يصلح الله به أمرهم ... » ♦

٨ — الرعاية الاجتماعية :

« وأجر للأضراء من بيت المال ، وقدم حملة القرآن منهم ، والحافظين الأكثره في الجراية على غيرهم ، وانصب لمرضى المسلمين دورا وتأويهم ، وقواما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم ... » ♦

٩ — معاملة الجماهير :

« وأكثر الاذن للناس عليك وأبرز لهم وجهك ، وسكن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك ، واظهر لهم بشرك ، ولن لهم في المسألة والمنطق ، واعطف عليهم بجودك وفضلك » .

١٠ — توقيت العمل :

« وانظر عمالك الذين بحضرتك وكتابك فوقت لكل منهم في كل يوم وقتا يدخل فيه عليك بكتبه ومؤامراته ، وما عنده من حوائج عمالك ، وأمور كورك ورعيك » .

ويقول الأستاذ محمد كرد على تعليقا على هذه الرسالة القيمة : رأيتم هذا الكلام الآخذ بجماع الفؤاد الذي كتب به طاهر بن الحسين الى ابنه قبل خمسين ومائة وألف سنة في هذا الموضوع الجليل الذي فيه قوام الممالك والشعوب ؟ أتظنون أن هذه الافكار يصدر اليوم أحسن منها من أكبر عالم ادارى عارف بطبائع الناس وما يصلحهم ، والممالك وما ينبغى لها (١٤٥) ؟ .

وأخيرا لا أخرا هذه هي أهم واجبات القيادة في الاسلام ، كما نتكشف عنها توجيهاته وتراثه الفكرى ، والتي تشكل في مجموعها خصائص القيادة السوية وهي تمثل المهارات القيادية التي تدعو اليها أحدث كتابات علماء النفس والادارة في عصر التقدم العلمى والتكنولوجى .

أن لنا في هذا الكنز الثمين ، خير سند ومعين ، على مواصلة طريق التنمية الادارية ، على هدى من نور الحق واليقين .

(١٣٥) يراجع له كتاب « الاسلام والحضارة العربية » طبع دار الكتب المصرية بالقاهرة سنة ١٩٣٦ الجزء الثانى — ص ٢٢٨ .

الفصل الرابع

رواد الفكر الإسلامى

ان المخطوطات الاسلامية حاغلة بالتراث الفكرى فى مختلف مجالات الادارة، سواء منها ما يتعلق بدراساتها المتخصصة فى موضوعات معينة كادارة الحكومية أو الادارة المكتبية أو الاصلاح الادارى • أبى ما يتعلق بمدارسها الفكرية المختلفة الاجتماعية والسلوكية والمثالية •

والواقع أن هذه المخطوطات — وهى بحمد الله وفيرة وغزيرة فى شتى العلوم والفنون — تدعو المتخصصين فى شتى فروع الادارة الى اماطة اللثام عن كنوزها المكنونة ، والكشف عن ثرواتها الدفينة فى الفكر الاسلامى •

لقد سبقنا علماء الادارة فى الغرب الى الاشارة بل والاشادة فى دراساتهم الحديثة للفكر الادارى وأطواره برواده من المسلمين أمثال : ابن خلدون والغزالى والفارابى •

وحسبنا أن نشير هنا بإيجاز الى أشهر هؤلاء الرواد والى تراثهم الفكرى •

الفرع الأول

رواد الدراسات الادارية

ظهرت أهم الدراسات التى أثرت فى الفكر الادارى الإسلامى فى عصر انحلال الدولة الاسلامية مستهدفة تقويم الفساد الادارى الذى استشرى فى

سائر أرجائها وارشاد المسئولين الى ما ينبغي عمله في ضوء توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة •

وسنعرض فيما يلي لثلاثة من أشهر رواد هذه الدراسات في حقل الادارة ، ولنماذج من تراثهم العلمي في هذا الصدد •

المبحث الاول

المأوردى والادارة الحكومية

نشأة المأوردى :

هو أبو الحسن على بن محمد بن حبيب البصرى المعروف بالمأوردى ، ويقال المأوردى نسبة الى بيع ماء الورد * ولد بالبصرة سنة ٣٦٤هـ (٩٥٧م) ونشأ بها ثم استوطن بغداد وكان من كبار فقهاء الشافعية وأسند اليه القضاء في عدة بلدان * ويقال أنه كان جليل القدر متقدما عند السلطان دينا تقياً كثير المجاهدة لنفسه دأباً في مراقبتها * .

وله عدة مؤلفات نذكر منها في مجال الفقه الحائى الكبير الذى يشهد بتبحره في المذهب الشافعى ، وفي الاخلاق والآداب كتاب « أدب الدنيا والدين » ويعرض للمقومات الاخلاقية وفق توجيهات القرآن والسنة مشفوعة بأمثال الحكماء وآداب البلغاء وأقوال الشعراء * وله في الادارة الحكومية وأصولها أكثر من مؤلف هي : الاحكام السلطانية وقانون الوزارة وسياسة الملك * .

وقد قام بالتدريس في كل من بغداد والبصرة سنين كثيرة وانتفع الناس به وبمصنفاته في حياته وبعد مماته * وكانت وفاته ببغداد سنة ٤٥٠هـ (١٠٥٨م) * .

كتاب الاحكام السلطانية :

يعتبر كتاب الاحكام السلطانية^(١) أول دراسة علمية منهجية عرضت لاصول الادارة الحكومية الاسلامية ، وهو يعالج من الموضوعات ما تتناوله

(١) يوجد كتاب يحمل نفس العنوان ويسير على نفس النسق في محتواه وترتيبه بل وفي تعبيره وينسب الى احد معاصري المأوردى وهو القاضى أبو يعلى ولا يعلم ايهما أخذ عن الآخر * .

اليوم أحدث مؤلفات الادارة العامة أو الادارة الحكومية * فهو يعرض لرئاسة الدولة أو ما يعرف في الدولة الاسلامية بالامامة ، كما عرض للوزارة وللديوان وأقسامه وعرض كذلك للحكم المحلى عندما تكلم في تقليد الامارة على البلاد • وشمل بدراسته الرقابة سواء ما كان منها على عمال الادارة بمعرفة ديوان المظالم أو ما كان على نشاطات الافراد بوجه عام عن طريق نظام الحسبة • فضلا عن دراسته لموضوعات الادارة المالية في الدولة الاسلامية •

وقد عني الماوردي بدراسة أصول وأحكام نظم الادارة الحكومية لدى عرضه لها حتى يهتدى بها المسؤولون عن ادارة شئون الدولة وهو ما يستهدفه الكتاب حسبما تفصح عنه مقدمته اذ يقول الماوردي « ولما كانت الاحكام السلطانية بولاية الامور الحق ، وكان امتزاجها بجميع الاحكام يقطعهم عن تصفحها مع تشاغلهم بالسياسة والتدبير ، أفردت لها كتابا امتثلت فيه أمر من لزمته طاعته ، ليعلم مذاهب الفقهاء فيما له منها فيستوقفه ، وما عليه منها فيؤفيه ، توخيا للعدل في تنفيذه وقضائه ، وتحريا للنصفه في أخذه وعطائه • • » (٢) •

وهذا يفسر لنا التزام الماوردي في دراسته لنظم الادارة الحكومية الاسلامية في هذا الكتاب بالمنهج التأصيلي العلمي بدلا من الاخذ بالمنهج التاريخي الواقعي الذي يعنى بدراسة هذه النظم في تطورها في التطبيق وهو المنهج الذي غلب على كثير من المخطوطات الاسلامية التي عرضت لهذه النظم وهو أيضا المنهج الذي التزمه من عنوا حديثا بدراسة النظم الاسلامية من دارسى التاريخ الاسلامى •

ولذاك تعرض الماوردي في كتابه هذا لنقد البعض • ويرجع هذا النقد الى أنه في عهد ائحلال الدولة الاسلامية ابان ضعف الخلافة الاسلامية اتسعت الهوة بين الواقع التاريخي ونظريات الفقهاء • والى أن الفقهاء أخذوا مع

(٢) تراجع الطبعة الثانية لهذا الكتاب الصادرة في القاهرة سنة ١٩٦٦م عن مكتبة ومطبعة الحلبي •

ذلك - في نظر الناقدين - ينمقون نظرياتهم ويحكمون صياغتها متجاهلين الحقائق الواقعة تحت أعينهم وبذلك كانوا يكتبون عن نظم خيالية أو عن مدينة فاضلة لا تمت للواقع بأية صلة مما أوجد ثنائية في التفكير بين الواقع وما ينبغي أن يكون *

وقد دحض المستشرق الفرنسي الكونت ليون أستروروج هذا النقد في مقدمة ترجمته الفرنسية لهذا الكتاب سنة ١٩٣٥ مشيراً الى أن ما ينبغي أن يكون إنما هو أصل من أصول العقيدة الإسلامية ، وبذلك تنتفى عنه صفة الخيال أو المثالية التي يلصقها به البعض (٣) *

وفيما يلي نماذج لكتابات الماوردي فيما عرض له من موضوعات الإدارة الحكومية في هذا الكتاب وتنعكس الفكر الإداري الإسلامي في هذا الخصوص *

رئاسة الدولة :

تتمثل رئاسة الدولة الإسلامية فيما يسمى بالامامة أو الخلافة * وقد تناول الماوردي في دراسته لها بالباب الاول أساس وجودها وواجبها وواجباتها الرئيسية والشروط المعتبرة فيمن يتقلدها ، وهو ما درج عليه في دراسته لمختلف الوظائف العامة في الدولة الإسلامية * وهو أيضاً المنهج اتبعه في ترتيب الوظائف الذي يقوم أساساً على الوصف العام لما يستهدفه وجودها وتحليل ما تحتوى عليه من واجبات ومسؤوليات ومواصفات شاعها ببيان ما تتطلبه من قدرات ذهنية وبدنية *

فبالنسبة لاساس وجود الامامة يقول الماوردي (فان الله جلت قدرته ندب للأمة زعيماً خلف به النبوة ، وأحاط به الملة ، وفوض اليه السياسة ، لبصدر التدبير عن دين مشروع ، وتجتمع الكلمة على رأى متبوع * فكانت الامامة أصلاً عليه استقرت قواعد الملة ، وانتظمت به مصالح الأمة حتى

(٣) يراجع الأستاذ عبد العزيز عبد الحق في تقديم ترجمة كتاب « الإدارة العربية » تأليف الأستاذ حسيني وترجمة د. إبراهيم العدوي *

استتبنت بها الامور العامة • وصدرت عنها الولايات الخاصة (ويشير في موضع آخر الى أن (الامامة موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا) •

أما بالنسبة لاساس وجوبها وهل هو العقل أم الشرع فيقول (واختلف في وجوبها هل وجبت بالعقل أو بالشرع ؟ فقالت طائفة وجبت بالعقل لما في طباع العقلاء من التسليم لزعيم يمنعهم من التظالم ويفصل بينهم في التنازع والتخاصم ، ولولا الولاية لكانوا فوضى مهملين ، وهمجا مضاعين ... وقالت طائفة أخرى بل وجبت بالشرع دون العقل ، لان الامام يقوم بأمر شرعية فقد كان مجوزا في العقل أن لا يرد التعبد بها ، فلم يكن العقل موجبا لها ، وانما أوجب العقل أن يمنع كل واحد نفسه من العقلاء عن التظالم والتقاطع ، ويأخذ بمقتضى العدل في التناصف والتواصل ، فيندبر بعقله لا بعقل غيره ، ولكن جاء الشرع بتفويض الامور الى وليه في الدين قال الله عز وجل « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الامر منكم » ففرض علينا طاعة أولى الامر فينا وهم الائمة المتأمرين علينا ...) •

وبهذا يوضح لنا الماوردي الاساس العقلي والشرعي لوجود القيادة على اختلاف مستوياتها سواء بالنسبة للامامة الكبرى أو الامامة الصغرى •

والامامة فرض كفاية وفي ذلك يقول الماوردي (فاذا ثبت وجوب الامامة ففرضها على الكفاية كالجهاد وطلب العلم • فاذا قام بها من هو من أهلها سقط فرضها عن الكافة ، وان لم يقم بها أحد خرج من الناس فريقان : أحدهما أهل الاختيار حتى يختاروا اماما للأمة ، والثاني أهل الامامة حتى ينتصب أحدهم للامامة ...) •

ثم عرض لواجبات الامام العامة قائلا (والذي يلزمه من الامور العامة عشرة أشياء : أحدها حفظ الدين على أصوله المستقرة وما أجمع عليه سلف الامة ، فان نجم مبتدع أو زاغ ذو شبهة عنه أوضح له الحجة وبين الصواب

وأخذ بما يلزمه من الحقوق والحدود ، ليكون الدين محروسا من خال والامة ممنوعة من زلل * والثانى تنفيذ الاحكام بين المتشاجرين وقطع الخصام بين المتنازعين حتى تعم النصفة * فلا يتعدى ظالم ولا يضعف مظلوم * الثالث حماية البيضة والذب عن الحريم ليتصرف الناس فى المعاش وينتسروا فى الاسفار آمنين من تغريز بنفس أو مال * والرابع اقامة الحدود لتصان محارم الله تعالى عن الانتهاك وتحفظ حقوق عباده من ائتلاف واستهلاك * والخامس تحصين الثغور بالعدة الممانعة والقوة الدافعة حتى لا تشهر الاعداء بغرة ينتهكون فيها محرما أو يسفكون فيها لمسلم أو معاهد دما * والسادس جهاد من عاند الاسلام بعد الدعوة حتى يسلم أو يدخل فى الذمة ليقام بحق الله تعالى فى اظهاره على الدين كله * والسابع جباية الفىء والمصدقات على ما أوجبه الشرع نصا واجتهادا من غير خوف ولا عسف * والثامن تقدير العطايا وما يستحق فى بيت المال من غير سرف ولا تقتير ورفعته فى وقت لا تقديم فيه ولا تأخير * والتاسع استكفاء الامناء وتقليد النصحاء فيما يفوضه اليهم من اعمال ويكله اليهم من الاموال ، لتكون الاعمال بالكفاءة مضبوطة والاموال بالامناء محفوظة * والعاشر أن يباشر بنفسه مشارفة الامور ، وتصفح الاحوال ، لينهض بسياسة الامة وحراسة الملة ، ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة ، فقد يخون الامين ويغش الناصح ، وقد قال تعالى « ياداود انا جعلناك خايفة فى الارض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله » *

فلم يقتصر الله سبحانه على التفويض دون المباشرة ولا عذره فى الاتباع حتى وصفه بالضلال ، وهذا وان كان مستحقا عليه بحكم الدين ومنصب الخلافة فهو من حقوق السياسة لكل مسترع قال النبى عليه السلام « كلکم راع وكلکم مسئول عن رعيته » *

وهكذا عدد الماوردى واجبات الامام الدينية والعسكرية والقضائية والادارية والمالية * ومن الواجبات الادارية التى أبرزها الماوردى تقليد ذوى الكفاية والامانة فى بعض مهامه وتفويض البعض فيها * وأن لا يكون هذا

التفويض صارفاً للمفوض عن رقابة ومتابعة المفوض اليه ، ويؤكد مسئوليته في هذا الصدد وتبريرها وهو ما يعكس أحدث اتجاهات علم الادارة سواء في مجال التعيين أو التفويض •

ويبين الماوردي واجب الامام في تحديد اختصاصات العاملين في الدولة سواء أكان هذا التحديد عاما أو خاصا من الناحيتين الموضوعية والمكانية فيقول (وإذا تمهد ما وصفنا من أحكام الإمامة وعموم نظرها في مصالح الملة وتدبير الأمة ، فإذا استقر عقدها للإمام انقسم ما صدر عنه من ولايات خلفائه أربعة أقسام : القسم الاول من تكون توليته عامة في الاعمال العامة وهم الوزراء لانهم يستنبون في جميع الامور من غير تخصيص • والقسم الثاني من تكون عامة في أعمال خاصة وهم أمراء الاقاليم والبلدان لان النظر فيما خصوا به من الاعمال عام في جميع الامور • والقسم الثالث من تكون ولايته خاصة في الاعمال العامة وهم كقاضي القضاة ونقيب الجيوش وحامي الثغور ومستوفي الخراج وجابي الصدقات ، لان كل واحد منهم مقصور على نظر خاص في جميع الاعمال • والقسم الرابع من تكون ولايته خاصة في الاعمال وهم كقاضي بلد أو اقليم أو مستوفي خراجه أو جابي صدقاته أو حامي ثغوره أو نقيب جنده لان كل واحد منهم خاص بالنظر مخصوص بالعمل ، ولكل واحد من هؤلاء الولاية شروط تنعقد بها ولايته ويصح معها نظره) •

ويحدد الماوردي الموصفات الواجب مراعاتها فيمن يتقلد الإمامة بقوله (وأما أهل الإمامة فالشروط المعتبرة فيهم سبعة • أحدها العدالة على شروطها انجامة والثاني العلم المؤدى الى الاجتهاد في التوازن والاحكام • والثالث سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان ليصح معها مباشرة ما يدرك بها • والرابع سلامة الاعضاء من نقص يمنع من اسيفاء الحركة وسرعة النهوض • والخامس الرأي المفصى الى سياسة الرعية وتدبير المصالح • والسادس الشجاعة والتجدة المؤدية الى حماية البيضة وجهاد العدو • والسابع النسب وهو أن يكون من قریش لورود النص فيه وانعقاد الاجماع عليه ولا اعتبار بضرار حين شذ فجوزها جميع الناس) • والواقع أن شرط نسب قریش في الامام هو شرط تاريخي ليس محل اتفاق •

الوزارة :

عالمج المهوردى فى الباب الثانى من كتابه تحت عنوان « فى تقليد الوزارة » أنواعها وأساس وجودها وشروط شغلها وهى اما وزارة تفويض يكون شاعلها صاحب رأى أو وزارة تنفيذ ويكون دور شاعلها مقصورا على مجرد الاداء • ونرى فى هذا التقسيم النوعى للوزارة أساسا للتقسيم للوظائف الى وظائف استشارية ووظائف تنفيذية •

ويقول المهوردى فى هذا الصدد « والوزارة على ضربين : وزارة تفويض ووزارة تنفيذ : فأما وزارة التفويض فهو أن يستوزر الامام من يفوض اليه تدبير الامور برأيه وامضاءها على اجتهاده ، وليس يمتنع جواز هذه الوزارة • قال الله تعالى حكاية عن نبيه موسى عليه الصلاة والسلام :

« واجعل لى وزيرا من أهلى * هارون أخى أشد به أرى * وأشركه فى أمرى » فاذا جاز ذلك فى النبوة كان فى الامامة أجزء ، لان ما وكل الى الامام من تدبير الامة لا يقدر على مباشرة جميعه الا باستنابة ، ونيابة الوزير المشارك له فى التدبير أصح فى تنفيذ الامور من تفرده بها ليستظهر بها على نفسه وبها يكون أبعد من الزلل وأمنع من الخلل •

ويعتبر فى تقليد هذه الوزارة شروط الامامة الا النسب وحده لانه ممضى الآراء ومنفذ الاجتهاد فاقضى أن يكون على صفات المجتهدين • ويحتاج فيها الى شرط زاد على شرط الامامة وهو أن يكون من أهل الكفاية فيما وكل اليه من أمر الحرب والخراج خبرة بهما ومعرفة بتفصيلهما فانه مباشر لهما تارة ومستنيب فيهما أخرى ، فلا يصل استنابة الكفاءة الا من يكون منهم كما لا يقدر على المباشرة اذا قصر عنهم ، وعلى هذا الشرط مدار الوزارة وبه تنظيم السياسة • • »

« وأما وزارة التنفيذ فحكمها أضعف وشروطها أقل ، لان النظر فيها مقصور على رأى الامام وتديره ، وهذا الوزير وسط بينه وبين الرعايا والولاية

فيؤدي ما أمر وينفذ عنه ما ذكر ويمضى ما حكم ويخدر بتقليد الولاية وتجهز الجيوش ويعرض عليه ما ورد من مهم وتجدد من حدث ملم ، ليعمل فيه ما يؤمر به فهو معين في تنفيذ الامور وليس بوال عليها ولا متقلد لها فان شورك في الرأي كان باسم الوزارة أخص وان لم يشارك فيه كان باسم الواسطة والسفارة أشبه ، وليس تفتقر هذه الوزارة الى التقليد انما يراعى فيها مجرد الاذن ولا تعتبر في المؤهل لها الحرية ولا العلم ، لأنه ليس له أن ينفرد بولاية ولا تقليد فتعتبر فيه الحرية ، ولا يجوز له أن يحكم فيعتبر فيه العلم وانما هو مقصور النظر على أمرين : أحدهما أن يؤدي الى الخليفة ، والثاني أن يؤدي عنه ، فيراعى فيه سبعة أوصاف : احدها الامانة حتى لا يخون فيما قد أوتمن عليه ولا يغش فيما قد استنصح فيه • والثاني صدق المهجة حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويعمل على قوله فيما ينهيه • والثالث قلة الطمع حتى لا يرتشى فيما يلي ولا ينخدع فيتساهل • والرابع أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء ، فان العداوة تصد عن التناصف وتمنع من التعاطف • الخامس أن يكون ذكورا لما يؤديه الى الخليفة وعنه لأنه شاهد له وعليه • والسادس الذكاء والفتنة حتى لا تدلس عليه الامور فتشتبه ، ولا تموه عليه فتلتبس • فلا يصح مع اثتباها عزم ولا يصلح مع التباسها حزم *** والسابع أن لا يكون من أهل الأهواء فيخرجه الهوى من الحق الى الباطل ، ويتدلس عليه المحق من المبطل فان الهوى خادع الالباب وصارف له عن الصواب *** فاذا كان هذا الوزير مشاركا في الرأي احتاج الى وصف ثامن وهو الحنكة والتجربة انتى تؤديه الى صحة الرأي وصواب التدبير فان في التجارب خبرة بعواقب الامور وان لم يشارك في الرأي لم يحتج الى هذا الوصف وان كان ينتهي اليه مع كثرة الممارسة » •

الحكم المحلي :

كانت الدولة الاسلامية في أوج مجدها مقسمة الى أقاليم شاسعة وكان بتحدد مدى استقلال الحكومات المحلية في هذه الأقاليم عن الحكومة المركزية في مدى الصلاحيات التي يتمتع بها أمراؤها وهو ما عرض له الماوردي في الباب الثالث من كتابه بعنوان « في تقليد الامارة على البلاد » •

وقد بين أنواع الامارات على البلاد حسب صلاحيتها قائلاً « وأذا قلّد الخليفة أميراً على اقليم أو بلد كانت امارته على ضربين عامة وخاصة • فأما العامة فعلى ضربين : امارة استكفاء بعقد عن اختيار • وامارة استيلاء بعقد عن اضطرار ، فامارة الاستكفاء التي تنعقد عن اختياره فتشتمل على عمل محدود ونظر معهود ، والتقليد فيها أن يفوض اليه الخليفة امارة بلد أو اقليم ولاية على جميع أهله ونظراً في المعهود من سائر اعماله فيصير عام النظر فيما كان محدوداً فيه من عمل ومعهوداً من نظر فيشتمل نظره فيه على سبعة أمور أحدها النظر في تدبير الجيوش وترتيبهم في النواحي وتقدير أرزاقهم الا أن يكون لخليفة قدرها فيذرّها عليهم • والثاني النظر في الأحكام وتقليد القضاة والحكام • والثالث جباية الخراج وقبض الصدقات وتقليد العمال فيها وتفريق ما استحق منها • والرابع حماية الدين والذب عن الحريم ومراعاة الدين من تغيير أو تبديل • والخامس اقامة الحدود في حق الله وحقوق الأديمين • والسادس تسير الحجيج من عمله ومن سلكه من غير أهله حتى يتوجهوا معانين عليه ، فان كان هذا الاقليم ثغراً متاخماً للعدو اقترب بها ثامن وهو جهاد من يليه من الأعداء وقسم غنائمهم في المقاتلة وأخذ خمسها لأهل الخمس • وتعتبر في هذه الامارة الشروط المعتبرة في وزارة التفويض • لان الفسوق بينهما خصوص الولاية في الامارة وعمومها في الوزارة ولبس بين عموم الولاية وخصوصها فرق في الشروط المعتبرة فيها • • • »

« فأما الامارة الخاصة ، فهي أن يكون الامير مقصور الامارة على تدبير الجيش وسياسة الرعية وحماية البيضة والذب عن الحريم ، وليس له أن يتعرض للقضاء والأحكام ولجباية الخراج والصدقات • • • ويعتبر في ولاية هذه الامارة الشروط المعتبرة في وزارة التنفيذ وزيادة شرطين عليها هما : الاسلام والحرية لما تضمنتها من الولاية على أمور دينية لا تصح مع الكفر والرق ، ولا يعتبر فيها العلم والفقه ، وان كان فزيادة فضل • • • »

« وأما امارة الاستيلاء التي تعقد عن اضطرار فهي أن يستولى الامير بالقوة على بلاد يقلده الخليفة امارتها ويفوض اليه تدبيرها وسياستها ،

فيكون الأمير باستيلائه مستتبداً بالسياسة والتدبير والخليفة بأذنه منفذا لأحكام
الدين ليخرج من الفساد الى الصحة ومن الحظر الى الإباحة ... » .

ويوضح الفروق بين امارتى الاستكفاء والاستيلاء فيقول « فاذا صحت
امارة الاستيلاء كان الفرق بينها وبين امارة الاستكفاء من أربعة أوجه : أحدها
أن امارة الاستيلاء متعينة في المتولى وامارة الاستكفاء مقصورة على اختيار
المستكفى . والثانى أن امارة الاستيلاء مشتملة على البلاد التى غلب عليها
المستولى ، وامارة الاستكفاء مقصورة على البلاد التى تضمنها عهد المستكفى .
والثالث أن امارة الاستيلاء تشتمل على معهود النظر ونادره ، وامارة الاستكفاء
مقصورة على معهود النظر دون نادره . والرابع أن وزارة التفويض تصح
في امارة الاستيلاء لوقوع الفرق بين المستولى ووزيره في النظر ، لان نظر
الوزير مقصور على المعهود ، وللمستولى أن ينظر في النادر والمعهود ، وامارة
الاستكفاء مقصورة على النظر المعهود فلم تصح معها وزارة تشتمل على
مثلا من النظر المعهود لاشتباه حال الوزير بالمستوزر » .

الديوان وتنظيمه :

عالج الماوردى هذا الموضوع في الباب الثامن عشر من كتابه المعنون
« في وضع الديوان وذكر أحكامه » والديوان هو المنظمة الحكومية التى تدخل
في تشكيل الجهاز الادارى للدولة الاسلامية سواء في الحكومة المركزية أو في
الحكومات المحلية . وهو على حد قول الماوردى « موضوع لحفظ ما يتعلق
بحقوق السلطة من الاعمال والاموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال » .

ويعرض لتنظيم الديوان قائلا « والذى يشتمل عليه ديوان السلطنة
ينقسم أربعة أقسام : أحدها ما يختص بالجيش من اثبات وعطاء . والثانى
ما يختص بالاعمال من رسوم وحقوق . والثالث ما يختص بالعمال من تقليد
وعزل . والرابع ما يختص ببيت المال من داخل وخارج » .

ثم يتناول كل قسم من أقسام الديوان بالدراسة مبتدئا بالقسم الخاص
بالجند مبينا القواعد التى تراعى في اثباتهم ثم يعرض الضوابط التى تلتزم

في تحديد أجورهم ومرتباتهم وهي تمثل بل تفوق أحدث الاتجاهات الانسانية الاجتماعية والاقتصادية في رسم سياسة الاجور المتطورة والنظر الى الاجر باعتباره نفقة ودخلا خاصا للعامل يعول عليه في معيشته فتراعى فيه الكفاية بحيث يتغير زيادة ونقصا حسب الاحوال الاقتصادية والاجتماعية كل فترة زمنية معينة وبذا يتفادى جمود الاجور والمرتبات المحدودة * وفي ذلك يقول « وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية حتى يستغنى بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة (أى الدفاع عن البلاد) * والكفاية معتبرة من ثلاثة أوجه : أحدها عدد من يعوله من الذراري والماليك * والثاني عدد ما يرتبطه من الخيل والظهر * والثالث الموضع الذي يحله في الغلاء والرخص ، فيقدر في نفقته وكسوته لعامه كله فيكون هذا المقدر في عطائه ثم تعرض حاله في كل عام فان زادت رواتبه الماسة زيد ، وان نقصت نقص » *

ويناقش الماوردي مدى جواز زيادة الدخول الفردية الخاصة (الاجور والمرتبات) تبعا لزيادة الدخل القومي العام متجاوزا بذلك حد الكفاية ويعرض للأراء المختلفة في هذا الخصوص وسند كل منها فيقول « واختلف الفقهاء اذا تقدر رزقه بالكفاية هل يجوز أن يزداد عليها ؟ فمنع الشافعي من زيادته على كفايته وان اتسع المال لان أموال بيت المال لا توضع الا في الحقوق اللازمة * وجوز أبو حنيفة زيادته على الكفاية اذا اتسع بيت المال لها » *

ويحدد الوقت المناسب لصرف الاجور والمرتبات بوقت تحقيق الايراد على أن يكون هذا الوقت معلوما فيقول « ويكون وقت العطاء معلوما يتوقعه الجيش عند الاستحقاق * وهو معتبر بالوقت الذي تستوفي فيه حقوق بيت المال ، فان كانت تستوفي في وقت واحد من السنة جعل العطاء في رأس كل سنة ، وان كانت تستوفي في وقتين جعل العطاء في كل سنة مرتين ، وان كانت تستوفي في كل شهر جعل العطاء في رأس كل شهر ليكون المال مصروفا اليهم عند حصوله ، فلا يجبس عنهم اذا اجتمع ولا يطالبون به اذا تأخر » *

كما ناقش الماوردي مدى جواز استبقاء نفقات ذرية الجندي بعد وفاته أو قتله كعاش لهم أو يحالون على أموال الصدقة قائلا « واذا مات

أحدهم أو قتل كان ما يستحق من عطائه مورثا عنه على غرائض الله تعالى وهو دين لورثته في بيت المال • واختلفت الفقهاء في استبقاء نفقات ذريته من عطائه في ديوان الجيش على قولين : أحدهما أنه قد سقطت نفقتهم من ديوان الجيش لذهاب مستحقه ويحالون على مال العشر والصدقة • والقول الثانى : أنه يستبقى من عطائه نفقات ذريته ترغيبا له في المقام وبعثا له على الاقدام » •

والقسم الثانى للديوان خاص بتنظيم الاعمال من حيث اجراءاتها وتحديداتها وهو أشبه بوحدة التنظيم وأساليب العمل في الوزارات والمصالح •

ويختص القسم الثالث من الديوان على حد قول الماوردى « بالعمال من تقليد وعزل » وهو يقابل قسم شئون العاملين بالمصالح والادارات العامة اليوم • ويفصل الماوردى القول في هذا القسم محددا سلطة التعيين فيقول (من يصح منه تقليد العمال ، وهو معتبر بنفوذ الامر وجواز النظر ، فكل من جاز نظره في عمل نفذت فيه أوامره وصح منه تقليد العمال عليه ، وهذا يكون من أحد ثلاثة اما من السلطان المستولى على كل الامور ، واما من وزير تفويض واما من عامل عام الولاية كعامل اقليم أو مصر عظيم يقلد في خصوص الاعمال عاملا *** » وهكذا يحدد سلطة التعيين في رئيس الدولة والوزير ومحافظ الاقليم وهى سلطات التعيين المعروفة لنا الآن • ويضع قاعدة سليمة في تحديد سلطة التعيين مؤداها أن رئيس أى عمل ومتولي له سلطة تعيين من يباشره باشرافه •

ويقرر التزام مبدأ الكفاية بالنسبة لمن يصح تقليده الوظيفة انه مبدأ الجدارة الذى لم تهتد اليه حضارة الغرب الا في منتصف القرن الماضى وبعد أن عانت قرونا من مساوىء نظام المحاباة في شغل الوظائف العامة ولنقرأ قول الماوردى منذ عشرة قرون في هذا الصدد انه يؤكد أن « من يصح أن يتقلد العمالة ، وهو من استقل بكفايته ووثق بأمانته فان كانت عمالة تفويض تفتقر الى اجتهاد روعى فيها الحرية والاسلام ، وان كانت عمالة تنفيذ لا اجتهاد للعامل فيها لم يفتقر الى الحرية والاسلام » • ويفرق هنا بين وظائف الرأى والتنفيذ •

وبالنسبة لذكر العمل أو الوظيفة المسند فيتطلب المأوردى تحديد اختصاصها المكانى والنوعى وعلم سلطة التعيين والشخص المطلوب تعيينه بأجراءات العمل وحقوقه أى ما يفرضه من واجبات على نحو ينتفى معه الجهل به . فيقول فى ذكر العمل الذى تقلده « وهذا يعتبر فيه ثلاثة شروط : أحدها تحديد الناحية بما تتميز به عن غيرها . والثانى تعيين العمل الذى يختص بنظره فيها من جباية أو خراج أو عشر والثالث العلم برسوم العمل وحقوقه على تفصيل ينتفى عنه الجهالة ، فإذا استكملت هذه الشروط الثلاثة فى عمل علم به المولى صح التقليد ونفذ » .

وتكلم المأوردى عن كاتب الديوان « وهو صاحب زمامه - ويقابل عندنا رئيس المصلحة أو مدير الإدارة العامة - فالمعتبر فى صحة ولايته شرطان : العدالة والكفاية . أما العدالة فلأنه مؤتمن على حق بيت المال والترعية فاقضى أن يكون فى العدالة والأمانة على صفات المؤتمنين . وأما الكفاية فلأنه مباشر لعمل يقتضى أن يكون فى القيام به مستقبلاً بكفاية المباشرين » .

وهكذا كانت الجدارة أو الكفاية شرطاً جوهرياً معتبراً فى شأغلى الوظائف العامة من أسماها الى أدناها .

الإشراف والتفويض :

تكلم المأوردى عن الإشراف مفرقاً بدقته بينه وبين الرقابة على العاملين التى كان يباشرها صاحب ديوان البريد اذ يقول « المشرف منوط به أن يستوفى العمل يمنع من زيادة عليه أو نقصان منه أو تفرد به . وحكم المشرف يخالف حكم البريد من أوجه : أحدها أنه ليس للعامل أن ينفرد بالعمل دون المشرف وله أن ينفرد به دون صاحب البريد والثانى للمشرف منع العامل ما أفسد فيه وليس ذلك لصاحب البريد والثالث أن المشرف لا يلزمه الإخبار بما فعله العامل من صحيح وفاسد ، لأن خبر المشرف استعداد وخبر صاحب البريد انتهاء » .

والفرق بين خبر الانهاء وخبر الاستعداد من وجهين : أحدهما أن خبر الانهاء يشتمل على الفساد والصحيح وخبر الاستعداد مختص بالفساد دون الصحيح •

والثاني أن خبر الانهاء فيما رجع عنه العامل وفيما لم يرجع عنه وخبر الاستعداد مختص بما لم يرجع عنه دون ما رجع عنه *** » •

وسبقت الإشارة الى ما ذكره الماوردي من حق الامام في التفويض في سلطاته • وكذلك أجاز للعمال أن يستخافوا أى يفوضوا في بعض اختصاصاتهم لا كلها وتحت اشرافهم ومسئوليتهم وهو ما يتفق ونظرية التفويض الحديثة وذلك على تفصيل ذكره الماوردي أيضا فيقول : « واذا أراد العامل أن يستخلف على عمله فذلك ضربان أحدهما أن يستخلف عليه من ينفرد بالنظر فيه دونه فهذا غير جائز لانه يجرى مجرى الاستبدال وليس له أن يستبدل غيره بنفسه وان جاز له عزل نفسه • والثاني أن يستخلف عليه معين له فيراعى فيه مخرج التقليد • فلا يخلو من ثلاثة أحوال : أحدها أن يتضمن اذنا بالاستخلاف فيجوز له أن يستخلف ويكون من استخلفه نائبا عنه ينعزل بعزله ان لم يكن مسمى في الاذن فان كان سمي له من يستخلفه فهل ينعزل بعزله ؟ قد قيل ينعزل وقيل لا ينعزل • والحالة الثانية أن يتضمن التقليد نهيا عن الاستخلاف فلا يجوز له أن يستخلف وعليه أن ينفرد بالنظر فيه ان قدر عليه فان عجز كان التقليد فاسدا • والحالة الثالثة أن يكون التقليد مطلقا لا يتضمن اذنا ولا نهيا فيعتبر حال العمل فان قدر على النظر لم يجز أن يستخلف عليه وان لم يقدر على التفرد بالنظر فيه كان له أن يستخاف فيما عجز عنه ولم يجز أن يستخلف فيما قدر عليه » •

الرقابة والنظام :

وقد أوضح الماوردي أن الرقابة على أعمال الادارة وعملها تتم بمعرفة ناظر المظالم الذي يشمل اختصاصه فيما يشمل النظر في الامور التالية :

« فالقسم الاول — النظر في تعدى الولاية على الرعية وأخذهم بالعسف

في السيرة ، فهذا من لوازم النظر في المظالم الذي لا يقف على ظلامة المتظلم ، فيكون لسيرة الولاية متصفحا وعن أحوالهم متكشفاً ليقويهم ان أنصفوا ويكفهم ان عسفوا ، ويستبدل بهم ان لم ينصفوا •

والقسم الثاني - جور العمال فيما يحبونه من الاموال فيرجع فيه الى القوانين العادلة في دواوين الائمة فيحمل الناس عليها ويأخذ العمال بها وينظر فيما استزادوه ، فان رفعوه الى بيت المال أمره برده ، وان أخذوه لانفسهم استرجعه لاربابه •

والقسم الثالث - كتاب الدواوين لانهم أمناء المسلمين على ثبوت أموالهم فيما يستوفونه ويوفونه منه أعاده ، فيتصفح أحوال ما وكل اليهم ، فان عدلوا بحق من دخل أو خرج الى زيادة أو نقصان قوم منه وقابل على تجاوزه •

والقسم الرابع - تظالم المسترزقة من نقص أرزاقهم أو تأخرها عنهم واجحاف النظر بهم فيرجع الى ديوانه في فرض العطاء العادل فيجريهم عليه وينظر فيما نقصوه أو منعوه من قبل ، فان أخذوه ولاية أمورهم استرجعه منهم ، وان لم يأخذوه قضاه من بيت المال « •

وهذه الاختصاصات يباشرها عندنا القضاء الاداري بمجالس الدولة وهيئة الرقابة الادارية والنيابة الادارية •

وأخيرا لا آخرا تكلم الماوردي عن التظلم الاداري الرئاسي كوسيلة لتحقيق العدالة الادارية وتصفية المنازعات بين المواطنين والادارة ابتداء ، ضمانا لحسن سير مراقب الدولة اذ خول صاحب الديوان (رئيس المصلحة) تصفح المظالمات ، وهي تختلف تبعا لما اذا كان المتظلم من الرعية أو من العمال وفي ذلك يقول « فان كان المتظلم من الرعية تظلم من عامل تحيفه في معاملة كان صاحب الديوان فيها حكما بينهما وجاز له أن يتصفح الظلامة ويزيل التحيف سواء وقع النظر اليه بذلك أم لم يوقع لانه مندوب بحفظ القوانين واستيفاء الحقوق فصار بعقد الولاية مستحقا تصفح المظالمات فان منع منها امتنع وصار عزلا عن بعض ما كان اليه • وان كان المتظلم عاملا جوزف في حسابه أو غولط معاملته فصار صاحب الديوان فيها خصما فكان المتصفح لها ولي الامر » •

وهكذا عرض الماوردي لموضوعات الادارة الحكومية العامة التي تعالجها مؤلفاتها الحديثة •

المبحث الثانى

القلقشندى والادارة المكتبية

القلقشندى ودراسته :

حظى الكتاب بمكانة عالية في الدولة الاسلامية اذ كان الخلفاء والولاة يستعينون بهم لحذقهم فن الكتابة في تصريف سائر الامور بما يجرونه في شأنها من مكاتبات واتصالات • ولذا لقيت دراسات الادارة المكتبية التى كانت تعرف بصناعة الانشاء بالغ الاهتمام فظهرت مؤلفات بل موسوعات تعالج موضوعها بتفصيل لم يحظ به أى من جوانب الادارة الاخرى • نخص منها بدراستنا هنا الكتاب الموسوم «صبح الاعشى في صناعة الانشا» للقلقشندى •

ولد أبو العباس القلقشندى سنة ٧٥٦هـ بقلقشندة احدى قرى مصر الى الشمال من القاهرة • ثم رحل الى الاسكندرية حيث تم تكوينه العلمى على يد كبار علمائها ، واشتغل بالافتاء والتدريس وفق المذهب الشافعى فظهر علمه وفضله وأخرج بعض دراسات فقهية •

وفي سنة ٧٩١هـ أسند اليه العمل بديوان الانشاء فاتجه الى دراسة الادارة المكتبية أو ما كان يعرف بصناعة الانشا • فأخرج مؤلفه الضخم الموسوم « صبح الاعشى في صناعة الانشا » •

وتعكس هذه الموسوعة العلمية وأمثالها في ذلك الوثقت حركة احياء الثقافة والفكر الاسلاميين التى قادتها مصر اثر سقوط بغداد قاعدة الخلافة الاسلامية في أيدي التتار سنة ٦٥٦هـ (٤) •

وقد اعتمد في دراسته على مراجع كثيرة تتصل بموضوعه ، وحرص على تقسيم كتابه وتبويبه وفق خطة علمية دقيقة تضمن مقدمة وعشرة مقالات وخاتمة • وقد طبع في مصر ويقع في أربعة عشر جزءا •

(٤) يراجع المرحوم د. عبد اللطيف حمزة في « الحركة الفكرية في مصر في العصرين الأيوبي والملوكى الاول » ص ٣١٥ .

ويشير القلقشندي في مقدمته الى من سبقوه في دراسة صناعة الكتابة ومناهجهم في البحث ، ويشيد بعبد الحميد بن يحيى الكاتب أول من وضع أصول الكتابة ومواصفات وظائفها كسلك مهني في الدولة الاسلامية في العصر الاموي . وذلك في رسالته المشهورة الى الكتاب .

والواقع أن كتاب صبح الاعشى يعتبر دائرة معارف بالنسبة لوظيفة الكتابة ومتطلباتها ، والتنظيم المكتبي واجراءاته ، وتنظيم المكاتب وتصنيفها . وبالنظر الى ضخامة هذا الكتاب سنكتفى بالاشارة العابرة العاجلة الى بعض ما تضمنه بشأن هذه المجالات كنماذج تعكس منهجه في دراسته التي تقابل الدراسات المعاصرة في الادارة المكتبية وأعمال السكرتارية .

أولا — وظيفة الكتابة ومتطلباتها :

(١) أهمية الكتابة :

استهل القلقشندي موضوعه مبينا أهمية صناعة الكتابة بقوله « ان الملك يحتاج في انتظام أمور سلطانه الى ثلاثة أشياء لا يبتغي ملكه مع وقوع خلل فيها : أحدها رسم ما يجب أن يرسم لكل من العمال والمكاتبين عن السلطان ، ولما يطالبهم بما تقتضيه السياسة من أمر ونهي وترغيب ووعيد ووعده واحكام ، والثنى استخراج الاموال من وجوهها ، واسنيفاء الحقوق السلطانية فيها . والثالث تفريقها في مستحقها من أعوان الدولة وأوليائها الذين يحمون حوزتها ، ويسدون ثغورها ويحفظون أطرافها ويذبون عنها وعن رعاياها ، وغير ذلك من وجوه النفقات الخاصة والعامة . ومعلوم أن هذه الاعمال لا يقوم بها الا كتاب السلطان ، ولا سبيل للكتاب الى الكتابة فيها الا بتدبير في صفاة الكتابة فهي اذن من أشرف المصناعات لعظم عائدتها على السلطان ودولته » .

(ب) صفات الكاتب :

عدد القلقشندي بعد ذلك الصفات العامة الواجب توافرها في الكاتب وهي

تشمل : الاسلام والذكورة والحرية والتكليف والاستقامة والبلاغة والكفاءة لان غير الكفاءة من الرجال يضر بالمملكة ويوهن قوى الدولة •

هذا فضلا عن صفات أخرى منها أن يكون الكاتب قوى النفس ، حاضر البديهة ، جيد الحدس ، حلو اللسان ، جرى الجنان ، ظاهر الامانة ، عظيم النزاهة ، كريم الخلق ، مأمون القائلة ، مؤدب الخدم ، مليح اليزى ، عطر الرائحة ، تظهر عليه النعمة •

(ج) آداب الكتابة :

أفاض القلقشندي بعد ذلك فى أخلاقيات وظيفية الكتابة فقال أنها على ضربين : أولهما حسن السيرة وثانيهما حسن المعاشرة أى المعاملة •

وبالنسبة لحسن السيرة يذكر مجموعة من الاخلاق الكريمة ويوجب على الكاتب التحاى بصفات جلية منها : الاخلاص والنصيحة وكتمان السر والشكر والوفاء وحسن اختيار الوقت الذى يصلح للعرض أو الطلب وحسن الوساطة فى مرؤوسيه ونظرائه •

أما بالنسبة لحسن المعاشرة فهى على خمسة أضرب : أولها — معاشرة الملوك والعظماء (الرؤساء) وثانيها — معاشرة الاكفاء والنظراء وثالثها — معاشرة الاتباع والرؤوسين • ورابعها — معاشرة الرعية على وجه العموم • وخامسها — معاشرة من يمت للكاتب بصلة أو بحرمة مهما كان نوعها •

(د) ثقافة الكاتب :

بعد ذلك أفاض القلقشندي فى أكثر من خمسمائة صفحة فى متطلبات المعرفة العلمية والعملية فى الكاتب وتشمل عناصر المعرفة العلمية الاحاطة : بعلوم العربية ومعرفة أنساب العرب والعجم ، وتواريخ الامة العربية وغيرها من الامم ، والثقافة الجغرافية ، والامام باللغات الاخرى ، وفن الوصف • أما المعرفة العملية فتتعلق بالخط وآلاته وتوابعه وادواته • وبالنظر الى

أهمية الخط في الكتابة قبل اكتشاف الطباعة فقد عني بدراسة أدواته وتقابل
الآن الادوات المكتبية بعد تنوع فنون الطباعة وتقدمها *

ثانيا - التنظيم المكتبى واجراءاته :

وهو ما يعالجه القلقشندي في كلامه على ديوان الانشاء الذى كان يسمى
في عهود سابقة ديوان المكاتبات أو ديوان الرسائل * حيث عرض لرئيسه
ولوظائمه التالية :

(أ) رئيس ديوان الانشاء :

وهو يلقب بصاحب الديوان أو كاتب الديوان ، ويختص باثنى عشر أمرا
هى : التوقيع على الرسائل والشكاوى ، والنظر في الكتب الواردة عليه واعداد
الاجوبة عنها ، والنظر فيما تتفاوت به الرتب في الرسائل والمكاتبات من
الافتتاح والدعاء والالقباب ونوع الورق وقطعه ونحو ذلك ، والنظر في كل
ما يخرج من الديوان من مكاتبات وتصفحها قبل خروجها ، والنظر في أمر
الديوان وهو من أعظم مهمات السلطان ، والنظر في أمر أبراج الحمام (وسيلة
النقل الجوى للمكاتبات) ، والنظر في أمر طائفة الاسماعيلية (وهم مصدر
خطر على الدولة الايوبية وقتذاك) والنظر في القصاد (حملة الرسائل من
السعاة الموفدون بها من السلطان) ، والنظر في الامور العامة فيما يعود نفعه
على السلطان والمملكة حتى اذا انتهت الى صاحب الديوان خبر يتعلق بجلب
منفعة الى المملكة أو دفع ضرر أطلع السلطان عليه في أسرع وقت وأعجله قبل
فوات الفرصة *

وفصل القلقشندي الكلام على كل من هذه الواجبات فمثلا يقول بالنسبة
لاختصاصه بالنظر في أمر الديوان نقلا عن الصورى « على متولى الديوان أن
يتصفح (يراجع) ما يكتب من ديوانه من الولايات والمناشير والمكاتبات اذ
الكتاب غير معصوم من الخطأ واللحن وسبق القلم ، وعيب الانسان يظهر منه
اغيره ما لا يظهر له ، فما أبصره من لحن أو خطأ أصلحه ونبه كاتبه عليه فيحذر

من مثله فيما يستأنفه • فان تكرر منه زجره عن ذلك وردعه عن العود لمثله ،
اذ الغرض الاعظم أن يكون ما يكتب عن الملك كامل الفضيحة خطأ ولفظاً ومعنى
واعراباً حتى لا يجد طاعن فيه مطعناً فربما زل الكاتب في شيء فينزل بسببه
متولى الديوان بل السلطان بل الدولة بأسرها • فاذا فرغ من عرض الكتاب
والوقوف عليه كتب عليه بخطه ما يدل على وقوفه عليه ليكون ملتزماً بدركه •
ثم قال ، فان كان متولى الديوان مستقلاً بحضور مجالس السلطان ومخاطباته
والثلقى عنه ، ولا يمكنه مع ضيق الزمان توفية كل ما يكتب بالديوان حق النظر
فيه وتصفح ألفاظه ومعانيه ، نصب له في ذلك نائباً كامل الثقة حسن الفطنة
موثوقاً به فيما يأتي ويذر ويقوم مقامه في ذلك • قال : وليس ذلك لانه يغنى عن
نظر متولى الديوان ، ولكن يتحمل عنه أكثر الكل ويصير ائيه وقد قارب الصحة
أو بلغها فيحصل الراحة من تعبها ، ويصرف نظره الى ما لعله خفى على
المتصفح من دقائق وعويص المدارك فيقل زمن النظر عليه ، ويظفر بالغرض
المطلوب في أقرب وقت » •

(ب) موظفو ديوان الانشاء :

بعد ذلك صنف القلقشندى وظائف الديوان في مجموعتين : مجموعة وظائف
الكتاب ومجموعة الوظائف الاخرى وهى وظيفة كل من خازن الديوان وحاجبه •

مجموعة وظائف الكتاب :

وقد صنف هذه المجموعة في سبعة أنواع من الكتاب هى :

- ١ — كاتب ينشئ (يحرر) ما يكتب من المكاتبات •
- ٢ — كاتب يكتب مكاتبات الملوك عن ملكه •
- ٣ — كاتب يكتب مكاتبات أهل الدولة وكبرائها وولايتها ، ووجوهها من
ثنواب والقضاة والكتاب والمشارفين والعمال •
- ٤ — كاتب يكتب المناشير والنسخ •

٥ — كاتب يبيض ما ينشئه المنشئ مما يحتاج الى حسن الخط كالعهود والبيعات ونحوها. *

- ٦ — كاتب يتصفح (يراجع) ما يكتب في الديوان *
- ٧ — كاتب يكتب التذاكر والدفاتر المضمنة لمتعلقات الديوان *

(ج) نماذج وصف الوظائف :

عرض القلقشندى وصفا مفصلا لواجبات كل من وظائف الديوان السابقة استنله ببيان الصفات الخلقية التي ينبغي أن يتحلى بها شاغل كل منها *

وفيما يلي نماذج وصف بعضها *

١ — وظيفة كاتب التذاكر والدفاتر :

ويقول في وصفها نقلا عن الصوري « ويجب أن يختار لذلك كاتب مأمون ، طويل الروح ، صبور على التعب » قال : والذي يلزمه من متعلقات الديوان أمور :

أحدها — أن يضع في الديوان تذاكر تشتمل على مهمات الامور التي تنهى في ضمن الكتب ، ويظن أنه ربما سئل عنها أو احتيج اليها ، فيكون استخراجها من هذه التذاكر (المذكرات) أيسر من التنقيب عليها والتنقيب عنها من الاضابير ؛ قال : ويجب أن تسلم اليه جميع الكتب الواردة بعد أن يكتب بالاجابة عنها ليتأملها وينقل منها في تذاكر ما يحتاج اليه ، وان كان قد أجيب بشيء عنه نقله ، ويجعل لكل صفة أوراقا من هذه التذاكر على حدة ، تكون على رؤوس الاوراق علامات باسم تلك الصفة أو الجهة ، ويكتب على هذه الصفة فصل من كتاب فلان الوالى ، أو المشارف ، أو العامل — ورد بتاريخ كذا — مضمونه كذا — أجيب عنه بكذا — أو لم يجب عنه الى أن تفرغ السنة يستجد للسنة الاخرى التي تتلوها تذكرة أخرى *

وكذلك يجعل له تذكرة يسطر فيها مهمات ما تخرج به الاوامر في الكتب

انصادرة لثلا تغفل ولا يجاب عنها ، وتكون على الهيئة المتقدمة من ذكر النواحي وأرباب الخدم ، واذا ورد جواب عن شيء منها نزل عنده فيقول : ورد جوابه عن هذا الفصل بتاريخ كذا يتضمن كذا ، فانه اذا اعتمد هذا وجد السلطان جميع ما يسأل عنه حاضرا في وقته غير معتذر عليه .

الثاني — أن يضع في الديوان دفترا (سجلا) بألقاب الولاة وغيرهم من ذوى الخدم وأسمائهم ، وترتيب مخاطباتهم وتحت اسم كل واحد منهم كيف يخاطب : بكاف الخطاب أو هاء الكنية ، ومقدار الدعاء الذي يدعى له به في السجلات والمكاتبات والمناشير والتوقيعات ، لاختلاف ذلك في عرف الوقت . وكذا يضع فيه ألقاب الملوك الأبعاد والمكاتبين من الأفاق وكتابهم وأسماءهم وترتيب الدعاء لهم ، ومقداره . ويكون هذا الدفتر حاضرا لدى كتاب الانشاء ينقلون منه في المكاتبات ما يحتاجون اليه : لانه ربما تعذر حفظ ذلك عليهم . ومتى تغير شيء منه كتبه تحته ويكون لكل خدمة (٥) ورقة مقرر فيها اسم منولها ولقبه ودعاؤه ومتى صرف (أنهيت خدمته) كتب عليه صرف بتاريخ كذا ، واستخدم عوضا منه فلان بتاريخ كذا ، وأجرى في الدعاء على مناجاه أو زيد كذا أو نقص ، ولا يتغافل عن ذلك : فانه متى أهمل شيء من ذلك زل بذلك الكتاب وصاحب الديوان بل والسلطان نفسه .

الثالث — أن يضع بالديوان دفترا للحوادث العظيمة وما يتلوها مما يجري في جميع المملكة ، ويذكر كلا منهما في تاريخه ، فان المنفعة به كثيرة حتى أنه لو جمع من هذين الدفترين تاريخ لاجتمع .

الرابع — أن يعمل فهرستا للكتب الصادرة والواردة مفصلا مسانهة ومشاهرة ومياومة ، ويكتب تحت اسم كل من ورد من جهته (كتاب ورد بتاريخ كذا) ويشير الى مضمونه اشارة تدل عليه أو ينسخه جميعه ان دعت

(٥) يلاحظ استعمال لفظ خدمة بدل وظيفة ، وهو المفهوم الاسلامي للوظيفة الذي اهتدى اليه الغرب بعد ذلك في تسمية الخدمة المدنية Civil Service

الحاجة الى ذلك ، ويسلمه بعد ذلك الى الخازن (كاتب الحفظ) ليتولى الاحتفاظ به على ما سيأتى ذكره •

الخامس — أن يعمل فهرستا للانشاءات ، والتقاليد والامانات ، والمناسير وغير ذلك مشاهرة في كل سنة بجميع شهورها ، واذا انقضت سنة استجد آخر وعمل فيه على مثل ما تقدم •

السادس — أن يعمل فهرستا لترجمة ما يترجم من الكتب الواردة على الديوان بتعبير اللسان العربى من الرومى والافرنجى وغيرهما مصرحا بمعنى كل كتاب ومن ترجمه على ما تقدمت الاشارة اليه •

ويقول الصورى — الذى نقل عنه القلشندى — فاذا روعيت هذه القوانين انضبطت أموره ولم يكدر يخل منه شيء ، وكان جميع ما يلتمس منه موجودا بأيسر سعى فى أسرع وقت •

٢ — وظيفة الخازن :

يقول نقلا عن الصورى « ينبغى أن يختار لهذه الخدمة رجل ذكى ، عاقل ، مأمون بالغ فى الامانة والثقة ونزاهة النفس وقلة الطمع الى الحد الذى لا يزيد عليه فان زمام جميع الديوان بيده ، فمتى كان قليل الامانة ربما أملت الرشوة الى اخراج شيء من المكاتبات من الديوان ، وافشاء سر من الاسرار فيضر بالدولة ضرا كبيرا ، ويجب أن يكون ملازما للحضور بين يدي كتاب الديوان فمتى كتب المنشىء أو المتصدى لمكتبة الملك أو المتصدى لمكتبة أهل الدولة • أو لكتابة المناسير وغيرها شيئا سلمه للمتصدى للنسخ فينسخه حرفا بحرف ، ويكتب بأعلى نسخه كتاب كذا — ويذكر التاريخ بيومه وشهره وسنته على ما تقدم فى موضعه ، ويسلمه للخازن • وكذلك يفعل بالكتب الواردة بعد أن يأخذ خط الكاتب الذى كتب جوابها بما مثله (ورد هذا الكتاب من الجهة الفلانية بتاريخ كذا وكتب جوابه بتاريخ كذا) • وان كان لا جواب عنه أخذ عليه خط صاحب الديوان أنه لا جواب عنه لتبرأ ذمته منه ولا يتأول عليه فى وقت من

الأوقات أنه أخفاه ولم يعلم به • ثم يجمع كل نوع الى مثله ، ويجمع متعلقات كل عمل من أعمال المملكة من المكاتبات الواردة وغيرها • ويجعل لكل شهر اصابة يجمع فيها كتب من يكتب من أهل تلك الاعمال ، ويجعل عليها بطاقة مثل أن يكتب (اصابة لما ورد من المكاتبات بالاعمال الفلانية في الشهر الفلاني) • ثم يجمع تلك الاصابير ويجعلها اصابة واحدة لذلك الشهر يكتب عليها بطاقة بذلك ليسهل استخراج ما أراد أن يستخرجه من ذلك •

قال : وعلى هذا الخازن أن يحتفظ بجميع ما في هذا الديوان من الكتب الواردة ونسخ الكتب الصادرة والتذاكر وخرائط المهمات وضرائب الرسوم احتفاظا شديدا » •

٢ - وظيفة حاجب الديوان :

يقول القلقشندي نقلا عن الصوري في هذا الصدد « ينبغي لصاحب ديوان الانشاء أن يقيم لديوانه حاجبا لا يمكن أحدا من سائر الناس أن يدخل اليه ما خلا أهله الذين هو معدوق - أي لصيق بهم - فانه يجمع أسرار السلطان الخفية فمن الواجب كتمها ، ومتى أهمل ذلك لم يفر من أن يطلع منها على ما يكون باظهاره سبب سقوط مرتبته ، واذا كثر الغاشون له والداخون اليه ، أمكن أهل الديوان معه اظهار الاسرار اتكالا على أنها تنسب الى أولئك ، فاذا كان الامر قاصرا عليهم احتاجوا الى كتمان ما يعملونه خشية أن ينسب اليهم اذا ظهر » •

ثالثا - تنظيم المكاتبات وتصنيفها :

خصص القلقشندي المقالة الرابعة لمعالجة تنظيم المكاتبات وتشغل من موسوعته نحو ألف وخمسمائة صفحة • حيث عرض لما ينبغي أن يراعى في مقدمات المكاتبات من أصول يعتمد فيها الكاتب على حسن الافتتاح وبراعة الاستهلال وتقديم مقدمة تناسب المكتوب فيه والمكتوب اليه ، والاثنيان لكل مقصد من مقاصد المكاتبات بما يناسبه • وبيان مقادير المكاتبات وما يناسبها من البسط والايجاز ، وما يلائمها من المعاني ، ومعرفة ما يختص من ذلك بالاجوبة وبيان ترتيبها •

وكذا بيان أصول المكاتبات وترتيبها ولوائحها ولوازمها ومذاهب المكاتب
ففيما يفتتح به المكاتبات في القديم والحديث ، وكيفية طي الكتاب وختمه وحمله
وفضه وحفظه في الاضبارة •

ثم عرض القلقشندي في المقالات التالية لمختلف أنواع المكاتبات الحكومية
ولنماذج من كل نوع مع تصنيفها على أساس علمي موضوعي فمنها مثلا كتب
الولايات والبيعات والعهود الصادرة عن الخلفاء أو الملوك لامثالهم من الخلفاء
أو الملوك ولأصحاب المناصب سواء أكانوا من أرباب السيف (العسكريين)
أم القلم (المدنيين) ، وكتب الوصايا والمسامحات والإطلاقات ، والكتب الخاصة
بالأقطاعات والإيمان وعقود أهل الذمة وكتب الهدنة وغيرها من صنوف المكاتبات
انتهى استغرق عرضها آلاف الصفحات • مما لا يتسع المقام لذكره إجمالاً أو
تفصيلاً والتي تتضمن أدق جوانب الإدارة المكتبية والسكرتارية في ذلك العصر ،
ولا تدانيها كما ونوعاً أية دراسة معاصرة في مجالها بمقاييس عصرها •

المبحث الثالث

ابن تيمية والاصلاح الادارى

نشأة ابن تيمية :

ولد أحمد بن عبد الحليم بن تيمية سنة ٦٦١هـ بحران في الشام ، ثم رحل به والده الى دمشق حيث كانت نشأته وتكوينه العلمى ، وظهور نبوغه المبكر اذ تهيأ للافتاء والتدريس ولما يبلغ من العمر عشرين عاما ، وقضى حياته متنقلا بين الشام ومصر • وهو من فقهاء مذهب ابن حنبل :

ويعتبر ابن تيمية بحق من العلماء العاملين اذ جاهد الغزو التتارى لمصر والشام وكافح ما ساد عصره من ظلم وفساد ، مما عرضه بسبب دعوته الى الاصلاح ومقاومة الطغيان للتعذيب في سجون مصر والشام حتى توفى في سجن دمشق سنة ٧٢٨هـ •

وقد شملت دعوته الاصلاحية فيما شملت اصلاح الاداة الحكومية ، وأخرج في ذلك رسالتين : احدهما السياسة الشرعية في اصلاح الراعى والرعية والاخرى الحسبة ومسئولية الحكومة الاسلامية • وسنعرض فيما يلى لما تضمنته من وجود الاصلاح الادارى •

أولا — رسالة السياسة الشرعية :

يقول ابن تيمية في مقدمة هذه الرسالة مبينا ما تستهدفه « أما بعد — فهذه رسالة مختصرة فيها جوامع من السياسة الالهية ، والانابة النبوية لا يستغنى عنها الراعى والرعية اقتضاها من أوجب الله نصحه من ولادة الامور ، كما قال النبى صلى الله عليه وسلم فيما ثبت عنه من غير وجه : « ان الله يرضى لكم

ثلاثة : أن تعبدوه ولا تشركوا به شيئاً ، وأن تعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا ، وأن تناصحوا من ولاه الله أمركم » (٦) .

وتشتمل هذه الرسالة على قسمين أولهما خاص بأداء الأمانات سواء بالنسبة للولايات أو الأموال • وثانيهما خاص بالحدود والحقوق سواء ما تعلق منها بالله سبحانه أو تعلق بالأفراد •

وابن تيمية يأخذ بالمدخل الانساني السلوكي في تحقيق التطوير الإداري الذي ينشده سواء في رسالته الأخرى ، وذلك عملاً بقوله تعالى :

« ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » ان دعوته الإصلاحية هنا تستند الى هدى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة •

ورسالة ابن تيمية هنا مبنية على حد قوله « على آية الأمراء في كتاب الله وهي قوله تعالى (ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ان الله نعما يعظكم به ان الله كان سميعاً بصيراً • يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فان تنازعتم في شئ فردوه الى الله والرسول ان كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً) » •

ويستطرد قائلاً تعليقا على هاتين الآيتين الكريمتين « قال العلماء : نزلت الآية الأولى في ولاية الأمور ، عليهم أن يؤدوا الأمانات الى أهلها وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل ، ونزلت الثانية في الرعية من الجيوش وغيرهم ؛ عليهم أن يطيعوا أولى الأمر الفاعلين لذلك في قسمهم وحكمهم ومغازيهم وغير ذلك • • • » •

ويقول بالنسبة لأداء الأمانات في تولية الوظائف العامة أى الولايات وهي سبب نزول الآية أن ذلك يقتضى توافر أربعة أمور عددها • ونكتفى هنا بإيرادها

(٦) اعتمدنا على نسخة طبعت سنة ١٩٦١ بمطبعة دار الجهاد في القاهرة •

مع نماذج من أقواله في عرضها ، وهى جماع سياسة التوظيف الرشيدة على أساس الكفاية والتى تمثل جوهر الإصلاح الإدارى .

١ - استعمال الإصلاح :

وفي هذا الصدد يقول « فان النبى صلى الله عليه وسلم لما فتح مكة وتسلم مفاتيح الكعبة من بنى شيبية ، طلب منه العباس ، ليجمع له بين سقاية الحاج وسدانة البيت فأنزل الله هذه الآية فدفع مفاتيح الكعبة الى بنى شيبية ، فيجب على من ولى الامر أن يولى على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك .. وهذا واجب عليه فيجب عليه البحث عن المستحقين للولايات من نوابه على الامصار من الامراء الذين هم نواب ذى السلطان والقضاء ، ومن أمراء الاجناد ومقدمى العساكر الصغار والكبار وولاة الاموال من الوزراء والكتاب والشاهدين (أهل العلم والفن) والسعاة على الخراج والصدقات ، وغير ذلك من الاموال التى للمسلمين ، وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنيب ويستعمل أصلح من يجده .. فيجب على من ولى شيئاً من أمر المسلمين من هؤلاء وغيرهم أن يستعمل فيما تحت يده فى كل موضوع أصلح من يقدر عليه ، ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية أو سبق فى الطلب بل ذلك سبب المنع ... » .

« فان عدل عن اللاحق الإصلاح الى غيره لاجل قرابة بينهما أو ولاء عتاقة أو صداقة أو موافقة فى بلد ، أو مذهب ، أو طريقة ، أو جنس كالعربية ، والفارسية والتركية والرومية أو الرشوة بأخذها من مال أو منفعة ، أو غير ذلك من الاسباب أو لمضغن قلبه على اللاحق ، أو عداوه بينهما ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ودخل فيما نهى عنه فى قوله تعالى : « يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ... » .

« وقد دلت سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم أن الولاية أمانة يجب أداؤها فى مواضع مثل ما تقدم ، وقوله لابی ذر رضى الله عنه فى الامارة (انها أمانة ، وانها يوم القيامة خزي وندامة الا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه منها) * وروى البخارى فى صحيحه عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى

صلى الله عليه وسلم قال : اذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة * * قيل : يا رسول الله : وما اضاعتها قال اذا وسد - أى أسند - الامر الى غير أهله فانتظر الساعة * *

انها دعوة اسلامية ملحة لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب قبل أن تهتدى اليها حضارة الغرب بعد ذلك بثلاثة عشر قرناً *

٢ - اختيار الامثل فالامثل :

وهنا يقول ابن تيمية : « اذا عرف هذا فليس عليه - أى ولى الامر - أن يستعمل الا أصلح الموجود وقد لا يكون فى موجود من هو صالح لتلك الولاية فيختار الامثل فالامثل فى كل منصب بحسبه ، واذا فعل ذلك بعد الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحققها فقد أدى الأمانة وقام بالواجب فى هذا ، وصار فى هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين عند الله * * * » *

« وينبغى أن يعرف الأصلح فى كل منصب * فان الولاية لها ركنان : القوة والأمانة كما قال تعالى « ان خير من استأجرت القوى الامين » وقال صاحب مصر ليوسف عليه السلام : « انك اليوم لدينا مكين أمين » والقوة فى كل ولاية بحسبها * * * » فالقدرات المطلوبة تتفاوت فى الاعمال حسب أنواعها *

٣ - اجتماع القوة والأمانة :

ويقول ابن تيمية فى هذا الخصوص « اجتماع القوة والأمانة فى الناس قليل ولهذا كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول ر اللهم أشكو اليك جلد الفاجر وعجز الثقة) فالواجب فى كل ولاية الاصلح بحسبها فاذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها فيقدم فى امارة الحروب الرجل القوى الشجاع وان كان فيه فجور فيها على الرجل الضعيف العاجز وان كان أميناً * * * وان كانت الحاجة فى الولاية الى الأمانة أشد ، قدم الامين مثل حفظ الاموال ونحوها ، فأما استخراجها وحفظها فلا بد من قوة وأمانة فيولى عليها شهاب قوى يستخرجها بقوته ، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته ، وكذلك فى امارة الحرب اذا أمر الامير

بمشاورة أولى العلم والدين جمع بين المصلحين ، وهكذا في سائر الولايات اذا لم تتم المصلحة برجل واحد جمع بين عدد ، فلا بد من ترجيح الاصلح أو تعدد المولى اذا لم تقع الكفاية بواحد قام ومع أنه يجوز تولية غير الاهل للضرورة ، اذا كان اصلح الموجود ما يعجب مع ذلك السعى في اصلاح الاحوال حتى يكمل في الناس ما لا بد لهم منه من أمور الولايات والامارات ونحوها * * « فهو هنا يدعو الدولة الى تخطيط وتنمية القوى وفاء بحاجات مجتمعتها (٧) » *

٤ — معرفة الاصلح :

يقرر ابن تيمية هنا أن ذلك انما يتأتى بمعرفة أهداف كل وظيفة ووسائل تحقيقها ولذا يندد بمن يحابون في شغل الوظائف العامة بتعيين أنصارهم فيقول : « وذلك — أى معرفة الاصلح — انما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود ، فاذا عرفت المقاصد والوسائل تم الامر ، فلهذا غلب على أكثر الملوك قصد الدنيا دون الدين وقدموا في ولايتهم من يعينهم على تلك المقاصد * وكان من يطلب رئاسة نفسه يؤثر تقديم من يقيم رئاسته » *

وهو يرى أن الهدف العام للوظائف في الدولة هو اقامة الدين أى بمعنى التزام أوامره واجتناب نواهيه كما سيأتى بيانه في رسالته الاخرى الحسبة * وفى هذا الخصوص يقول « فالمقصود الواجب بالولايات : اصلاح دين الخلق متى فاتهم خسروا خسرانا مبينا ولم ينفعهم ما نعموا به في الدنيا ، واصلاح ما لا يقوم الدين الا به من أمر دنياهم وهو نوعان : قسم المال بين مستحققيه ، وعقوبات المعتدين ، فمن لم يعتد اصلح له دينه ودنياه * ولهذا كان عمر بن الخطاب يقول (انما بعثت عمالى اليكم ليعلموكم كتاب ربكم وسنة نبيكم ويقيموا بينكم دينكم) ، فلما تغيرت الرعية من وجه والرعاة من وجه تناقضت الامور ، فاذا اجتهد الراعى في اصلاح دينهم ودنياهم بحسب الامان كان من

(٧) راجع للأستاذ محمد مبارك في « آراء ابن تيمية في الدولة وهدى تدخلها في المجال الاقتصادي » طبع سنة ١٩٧٠ اذ يقول في ص ٦١ تطبيقا على قول ابن تيمية « يجب على الدولة اعداد من يصلحون للأعمال التى هى فرض على الكفاية والتى لا تتم مصلحة الناس الا بها اذا لم يوجدوا » .

أفضل أهل زمانه ، وكان من أفضل المجاهدين في سبيل الله ، فقد روى « يوم من امم عادل أفضل من عبادة ستين سنة » •

فابن تيمية يقيم اصلاحه الإداري هنا على أساس عقائدي سنده الإيمان وهو ما دعانا الى الأخذ به بعد عدة قرون عالما الإدارة الأمريكيان « لوثر جولييك » و « جيمس بولك » كما سبقنا الإشارة •

ومن المسائل التي طرقها ابن تيمية وترتبط بنهجه في الإصلاح الإداري قيام القيادات بالمشاورة في مختلف الأمور توصلا الى أفضل الحلول وأصوب الآراء وهو ما يراعى في ترشييد القرارات وفق أحدث الاتجاهات الإدارية •

ولذلك يقول « لا غنى لولى الامر عن المشاورة ، فان الله تعالى أمر بها نبيه صلى الله عليه وسلم فقال تعالى (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الامر فاذا عزمتم فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين) • وقد روى عن أبى هريرة رضى الله عنه قال (لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم) •

وقد قيل : ان الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه ، وابقى به من بعده ، وليستخرج منهم الرأى فيما لم ينزل فيه وحى من أمر الحرب والامور الجزئية وغير ذلك ، فغيره صلى الله عليه وسلم أولى بالمشورة • • • »

« • • • وأولو الامر صنفان : الامراء والعلماء ، وهم الذين اذا صلحوا صلح الناس ، فعلى كل منهما أن يتحرى ما يقوله ويفعله طاعة لله ورسوله واتباع كتاب الله » •

ثانياً — رسالة الحسبة :

اقتضى المدخل السلوكي الذي توخاه ابن تيمية في دعوته للإصلاح الإداري أن يعرض في هذه الرسالة للحسبة كنظام رقابي في الدولة الإسلامية يستهدف

الحفاظ على الشرعية الاسلامية بالامر بالمعروف والنهي عن المنكر تقويماً لسلوك الافراد وسواء كانوا موظفين عامين أو مواطنين عاديين ، وهو ما يقابل دور المدعى العام في الدول الاشتراكية وفي مقدمتها روسيا في حماية الشرعية ولا يستبعد أن يكون هذا النظام وقد أخذ به في العهد القيصري بروسيا منقولا عن نظام الحسبة الاسلامي الذي تأثر به الصليبيون (٨) .

فبعد أن عرض ابن تيمية في رسالته السابقة لاصلاح الادارة الحكومية في ذاتها ، استكمل دراسته في الاصلاح الاداري فعرض في رسالته هذه للدور الاصلاحى للادارة الحكومية العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي ، أو ما نسميه بلغة العصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، الامر الذي غدت معه الادارة العامة المعاصرة ادارة تنمية ، وهو ما عالج به ابن تيمية من خلال كلامه عن نظام الحسبة الذي يقوم أساسا على الامر بالمعروف اذا ظهر تركه والنهي عن المنكر اذا ظهر فعله ، وقد اقتضى اتساع الدولة الاسلامية انشاء جهاز اداري رقابى يتولى هذه المهمة .

(أ) أهداف الوظائف العامة :

انه يعالج الحسبة على أساس أن جميع الوظائف العامة في الدولة الاسلامية تستهدف تحقيق الشريعة الاسلامية عن طريق الامر بالمعروف والنهي عن المنكر وبالتالي الاصلاح المنشود فالادارة العامة الحكومية تعنى بالتنفيذ المفصل للمنظم للقانون العام وهو ما رددته بعد عدة قرون «ودرو ولسون» الرائد العلمى الاول لادارة العامة في تعريفه لها في أواخر القرن الماضي .

ولننطلق مع فكر ابن تيمية في هذا الخصوص اذ يقول « وجميع الولايات الاسلامية انما مقصودها الامر بالمعروف والنهي عن المنكر سواء في ذلك ولاية

(٨) يراجع الأستاذ حسن على حسن فهمي في بحث « الحسبة في الاسلام » المنشور بكتاب المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب بمناسبة مهرجان الامام ابن تيمية سنة ١٩٦٠ ص ٦١٣ ، ٦٢٢ اذ يقول ان ثمة دلائل تشير الى تأثر الصليبيين ببعض الأنظمة الاسلامية ونقلهم اياها عن المسلمين ومن بين تلك الأنظمة نظام الحسبة .

الحرب الكبرى مثل نيابة السلطنة • والصغرى مثل ولاية الشرطة وولاية الحكم أو ولاية المال وهى ولاية الدواوين المالية وولاية الحسبة ، لكن من المتولين من يكون بمنزلة الشاهد المؤتمن والمطلوب منه الصدق مثل الشهود عند الحاكم ومثل صاحب الديوان الذى وظيفته أن يكتب المستخرج والمصرف والنقيب والعريف الذى وظيفته اخبار ذى الامر بالاحوال •

ومنهم من يكون بمنزلة الامين المطاع والمطلوب منه العدل من الامير والحكم والمحتسب • وبالصدق فى كل الاخبار وبالعدل فى الانشاء من الاقوال والاعمال تصلح جميع الاحوال • فلهذا يجب على كل ولى أمر أن يستعين بأهل الصدق والعدل واذا تعذر ذلك استعان بالامثل فالامثل • • »

(ب) وظيفة المحتسب :

ولكن ما هى مسئولية المحتسب ؟ يبسط ابن تيمية ذلك فيقول « وأما المحتسب فله الامر بالمعروف والنهى عن المنكر مما ليس من خصائص الولاة والقضاة وأهل الديوان ونحوهم ، وكثير من الامور الدينية هو مشترك بين ولاة الامور فمن أدى فيه الواجب وجبت طاعته فيه • • ويأمر المحتسب بالجمعة والجماعات وبصدق الحديث وأداء الامانات وينهى عن المنكرات من الكذب والخيانة وما يدخل فى ذلك من تطفيف المكيال والميزان والغش فى الصناعات والبياعات والديانات ونحو ذلك • • • »

(ج) الدور الاصلاحى للدولة :

وهنا يؤكد ابن تيمية عن طريق نظام الحسبة الدور الاصلاحى للدولة فى توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين بمنع احتكارها وحمل القادرين على أدائها بتوفيرها بمقابل عادل سواء بتسعير الاموال أو الاعمال • وفى هذه الامور يقول ما يلى :

١ - منع الاحتكار :

« ومثل ذلك - يقصد من المنكرات - الاحتكار لما يحتاج الناس اليه لما

روى مسلم في صحيحه عن معمر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال :
(لا يحتكر الا خاطيء) فان المحتكر هو الذى يعتمد الى شراء ما يحتاج اليه
الناس من الطعام فيحجبه عنهم ويريد اغلاءه عليهم وهو ظالم للمحتاجين •

ولذا كان لولى الامر أن يكره الناس على بيع ما عندهم بقيمة المثل عند
ضرورة الناس اليه ، مثل من عنده طعام لا يحتاج اليه والناس في مخصصة فانه
يجبره على بيعه للناس بقيمة المثل •

ولهذا قال الفقهاء : من احتاج الى طعام الغير أخذه منه بغير اختياره بقيمة
مثله ، ولو امتنع من بيعه الا بأكثر من سعره لم يستحق الا سعره » •

٢ - تحديد الاسعار :

« ان السعر منه ما هو ظلم لا يجوز ، ومنه ما هو عدل جائز • فاذا تضمن
ظلم الناس واکراههم بغير حق على البيع بثمن لا يرضونه أو منعهم لما أباحه
الله لهم فهو حرام • واذا تضمن العدل بين الناس مثل اکراههم على ما يجب
عليهم من المعاوضة بثمن المثل ومنعهم مما يحرم عليهم من أخذ زيادة على عوض
المثل فهو جائز بل واجب •••

فاذا كان الناس يبيعون سلعهم على الوجه المعروف من غير ظلم منهم
وقد ارتفع السعر اما لقلة الشيء واما لكثرة الخلق فهذا الى الله فالزام
الخلق أن يبيعوا بقيمة بعينها اکراه بغير حق •

وأما الثانى فمثل أن يمتنع أرباب السلع من بيعها مع ضرورة الناس اليها
الا بزيادة على القيمة المعروفة فهنا يجب عليهم بيعها بقيمة المثل ولا معنى
للتسعير الا الزامهم بقيمة المثل فيجب أن يلتزموا بما ألزمهم الله به ••• » •

٣ - توفير الاحتياجات :

« فاذا كان الناس محتاجين الى فلاحه قوم أو نساجتهم أو بنائهم صغار

هذا العمل واجبا يجبرهم ولى الامر عليه اذا امتنعوا عنه بعوض المثل ولا يمكنهم من مطالبة الناس بزيادة عن عوض المثل ولا يمكن الناس من ظلمهم بأن يعطوهم دون حقهم * * * » *

٤ - تحديد الاجور :

« ان ولى الامر ان أجبر أهل الصناعات على ما تحتاج الناس اليه من صناعاتهم كالزراعة والحيكة والبنائة فانه يقدر أجرة المثل فلا يمكن المستعمل من نقص أجرة الصانع عن ذلك ولا يمكن الصانع من المطالبة بأكثر من ذلك حيث تعين عليه العمل وهذا من التسعير الواجب » *

والواقع أن تدخل ولى الامر هنا سواء بتحديد الاسعار أو الاجور « ليس - وكما قيل بحق - انتصارا لطبقة في صراع بين طائفتين ، وانما هو اقامة عدل في مجتمع واحد يتألف من عاملين متنوعين » (٩) *

الفرع الثانى

رواد المدارس الفكرية

نعرض هنا لرواد ثلاث مدارس فكرية متنوعة أشهاد بهم كتاب الغرب فى دراساتهم للفكر الادارى * وهى مدارس لها صداها فى الفكر الاسلامى ونظائرها فى الفكر المعاصر *

(٩) الأستاذ محمد المبارك فى المرجع السابق ص ١٤٥ .

المبحث الاول الغزالي والفكر السلوكي

نشأته ومؤلفاته :

ولد حجة الاسلام أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي سنة ٤٥٠ هـ (١٠٥٨ م) بغزالة من قرى طوس ببلاد فارس * بدأ تكوينه العلمي في طوس ثم استكملته في نيسابور على يد الجويني المعروف بإمام الحرمين التي غادرها بعد وفاته الى بغداد حيث تولى التدريس بالمدرسة النظامية فذاعت شهرته سيما مع توالي ظهور مؤلفاته العديدة في الفلسفة والاخلاق والسياسة نذكر منها : الفلسفة والاخلاق ، وميزان العمل وحياء علوم الدين ، والاقتصاد في الاعتقاد ، والمستظهرى ، والتبر المسبوك في نصيحة الملوك موضوع دراستنا * ويقال أنه توفي ببلدة طوس سنة ٥٠٥ هـ (١١١١ م) بعد حياة حافلة بالتدريس والتأليف *

وكتابه « التبر المسبوك في نصيحة الملوك » وضعه أصلا باللغة الفارسية ثم ترجم فيما بعد الى العربية كما ترجم الى التركية * يعكس اتجاهه السلوكي الاخلاقي في الفكر السياسي — ومن المعروف أن دراسات الادارة العامة كانت حتى أواخر القرن الماضي ضمن دراسات علم السياسة — اذ ضمنّت ارشادات يقال أنها موجهة أصلا للسلطان محمد بن ملك شاه وتعتبر الوصايا العشر في المذهب السلوكي الاخلاقي للحكم والادارة *

وقد أشاد دكتور كلود جورج في كتابه « تاريخ الفكر الاداري » بالغزالي

(١٠) يراجع مؤلفه سالف الذكر ص ٣٠ .

(١١) يراجع في ذلك الطبعة الصادرة عن مكتبة الكليات الازهرية بالقاهرة سنة ١٩٦٨ ص ١٢ ، ١٣ .

وكتابه هذا ووصف ما تضمنه من ارشادات بأنها نصائح ادارية حكيمة
 Sage managerial advices * والتي يسميها الغزالي أصول العدل والانصاف
 العشرة والتي تستند أصلا الى الايمان وتتفرع عنه وفي ذلك يقول « اعلم أيها
 السلطان ان كل ما كان في قلب الانسان من معرفة واعتقاد فذلك أصل
 الايمان وما كان جاريا على أعضائه السبعة من الطاعة والعدل فذلك فرع الايمان
 فاذا كان الفرع ذاويا ذابلا دل على ضعف الامل فانه لا يثبت عند الموت وعمل
 البدن عنوان ايمان القلب *

والاعمال التي هي فروع الايمان هي تجنب المحارم وأداء الفرائض وهي
 قسمان : أحدهما بينك وبين الله تعالى مثل الصوم والصلاة والحج والزكاة
 واجتناب شرب الشراب والعفة عن الحرام ، والآخر بينك وبين الخلق وهي
 العدل في الرعية والكف عن الظلم * والاصل في ذلك أن تعمل فيما بينك وبين
 الخالق تعالى من طاقة أوامره والازدجار بزجره وما تختار أن تعتمد عبيده
 في حفاك وأن تعمل فيما بينك وبين الناس ما تؤثر أن يعمن معك في سواك اذا كان
 غيرك السلطان وكنت من رعيته *

واعلم أن الذي كان بينك وبين الخالق سبحانه فان عفوه قريب وأما ما يتعلق
 بمظالم الناس فانه لا يتجاوز به عنك على كل حال يوم القيامة وخطره عظيم
 ولا يسلم من هذا الخطر أحد من الملوك الا ملك عمل بالعدل والانصاف ليعلم
 كيف يطالب العدل والانصاف يوم القيامة « * هذا هو الاساس العقائدي لقواعد
 العدل والانصاف كما أوضحه الغزالي *

أصول العدل والانصاف :

بعد ذلك أخذ الغزالي في تعداد أصول العدل والانصاف العشرة مشفوعة
 بالاحاديث النبوية وأقوال الحكماء ، وهي في مجموعها تعكس متطلبات القيادة
 الرشيدة التي تفيض فيها الكتابات المعاصرة * وهذه الاصول أو الواجبات
 كما يلي :

أولاً — يدعو الغزالي سلطانه الى ادراك خطورة الولاية والشعور بجسامة مسئوليتها حتى يقوم بها على خير وجه فيقول مخاطباً السلطان « أن تعرف أولاً قدر الولاية وتعلم خطرها فان الولاية نعمة من الله عز وجل من قام بحقوقها نال من السعادة ما لا نهاية له ولا سعادة بعده ومن قصر عن النهوض بحقوقها حصل على شقاوة لا شقاوة بعدها الا المكفر بالله تعالى » *

ثانياً — ويرغب اليه « أن يشترك أبداً الى رؤية العلماء ويحرص على استماع نصائحهم وأن يحذر من علماء السوء الذين يحرصون على الدنيا فانهم يشنون عليك ويغرونك ويطلبون رضاك طمعاً فيما في يديك من خبث الحطام ووبيل الحرام ليحصلوا منه شيئاً بالمكر والحيل * والعالم هو الذي لا يطمع فيما عندك من المال * وينصفك في الوعظ والمقال » انها دعوة الى مشاوره العلماء المختصين والعلماء المخلصين *

ثالثاً — ويطلب السلطان أن يجنب عماله وأتباعه الظلم فيقول « ينبغي أن لا تقنع برفع يدك عن الظلم لكن تهذب غلمانك وأصحابك وعمالك ونوابك فلا ترضى لهم بالظلم فانك تسأل عن ظلمهم كما تسأل عن ظلم نفسك » *

رابعاً — وهو يحذر من نزعة التسلط والكبر فيقول « ان الوالى في الاغلب يكون متكبراً ومن حيث التكبر يحدث عليه السخط الداعية الى الانتقام والغضب غول العقل وعدوه وأقننه ... واذا كان الغضب غالباً فينبغى أن يميل في الامور الى جانب العفو ويتعود الكرم والتجاوز ... » *

خامساً — وينصح السلطان بأن يقدر موقف الآخرين في كل ما يعرض عليهم من أمورهم فيقول « أنك في كل واقعة تصل اليك وتعرض عليك تقدر أنك واحد من جملة الرعية وأن الوالى سواك فكل ما لا ترضاه لنفسك لا ترضى به لاحد من المسلمين * وان رضيت لهم بما لا ترضاه لنفسك فقد خنت رعيته وغششت أهل ولايتك » *

سادساً — ويدعو السلطان الى المبادرة بقضاء حوائج الآخرين فيقول « لا تحتقر أرباب الحوائج ووقوفهم ببابك واحذر من هذا الخطر ومتى كان

لاحد من المسلمين اليك فلا تشغل عن قضائها بنوافل العبادات فان قضاء
حوائج المسلمين أفضل من نوافل العبادات » *

سابعاً — وينبه الى خطورة الاغراق في الشهوات اذ تشغله عن واجباته .
فيقول « لا تعود نفسك الاشتغال بالشهوات من لبس الثياب الفاخرة وأكل
الاطعمة الطيبة لكن تستعمل القناعة في جميع الاشياء فلا عدل بلا قناعة » *

ثامناً — وينصحه باستعمال الرفق مع الرعية فيقول « انك متى أمكنتك أن
تعمل الامور بالرفق فلا تعملها بالشدة والعنف قال صلى الله عليه وسلم كل وال
لا يرفق برعيته لا يرفق الله به يوم القيامة ، ودعا عليه الصلاة والسلام يوماً
فقال « اللهم الطف بكل وال يلف برعيته واعف عن كل وال يعفو عن رعيته » *

تاسعاً — ويحثه على استرضاء رعيته في حدود الشرع فيقول « أن تجتهد
أن ترضى عنك رعيتهك *** » *

عاشراً — يحذر من أن يطلب رضا أحد من الناس بمخالفة الشرع *

وبعد ، هذه هي أصول العدل والانصاف في ضوء أساسها العقائدي ،
والتي تمثل في مجموعها ضمن غيرها ضوابط للسلوك الإداري الاسلامي السوي .
انها الضوابط التي أجهد رواد الفكر الإداري المعاصر في هذا القرن — مثل
فابول — أنفسهم في الكشف عنها وترديدها مفتقرة الى أساس من الايمان
الواعي الذي يضمن لها فاعليه التطبيق ولا سيما في البلاد ذات القيم المعنوية
كما هو الشأن في البلاد الاسلامية *

المبحث الثاني

الفارابي والفكر المثالي

نشأته وفلسفته :

هو أبو نصر محمد الشهير بالفارابي نسبة الى بلدته ومسقط رأسه فاراب ببلاد التركستان المجاورة لفارس ولذا اختلف في أصله أهو تركي أو فارسي * ويقال أن مولده كان حوالي سنة ٢٥٩ هـ (٨٧٢ م) * بدأ في دراسة العلوم والرياضيات فضلا عن الآداب والفلسفة واللغات ، فضلا عن العلوم الدينية * وقد استكمل تكوينه العلمي في الطب والفلسفة بالعراق ، ثم ألقى عصا الترحال بالشام حيث لقي كل تكريم من سيف الدولة بن حمدان * وتوفي بدمشق سنة ٣٣٩ هـ (٩٥٠ م) . *

كان الفارابي ذا نزعة صوفية ميلا الى العزلة مطيلا للتأمل والتفكير ، ويعتبر بحق رائد الفكر الفلسفي الاسلامي ، وخليفة الفيلسوف اليوناني أرسطو (المعلم الاول) مما استحق معه لقب (المعلم الثاني) * .

وله مؤلفات عديدة في شتى مجالات المعرفة نذكر منها « السياسات المدنية » و « آراء أهل المدينة الفاضلة » و « احصاء العلوم » و « صناعة علم الموسيقى » ، فضلا عن شروحه وتعليقاته على كتب فلاسفة اليونان الذين تأثر بهم في فكره الطوبائي ولكن في اطار عقيدته الاسلامية * .

ويرجع اتجاه فكر الفارابي نحو المثالية أو (الطوبائية) غير الواقعية التي يعكسها كتاب « آراء أهل المدينة الفاضلة » موضوع دراستنا الى عدة عوامل مجتمعة نذكر منها : تأثره بفلاسفة اليونان لا سيما افلاطون في تفكيره الطوبائي

الذى يصوره كتابه « الجمهورية » * ونزعت الصوفية التى اتجه معها الى الانعزالية والبعد عن واقع الحياة * ما لمسه من واقع فاسد بدأ يستشرى فى أرجاء الدولة العباسية مؤذنا بتفككها وانهارها ، جعله يتجه بفكره الى نظام مثالى فى الحكم والادارة ينشده وفق تصوره لاصلاح هذا الواقع الفاسد ، على نحو ما اتبعه توماس مور بعد ذلك كما سبقت الاشارة ، لا سيما وأنه عرض لمصادات المدينة الفاضلة *

والمدينة الفاضلة التى ينشدها الفيلسوف هى كما قيل بحق نموذج لمجتمع انسانى راق يؤدى كل فرد فيه وظيفته الخاصة التى تلائم كفايته * وأفراد المجتمع كأعضاء البدن ، متضامنون ، يخضعون لرئيس المدينة ويتشبهون به (١٢) * ونعرض فيما يلى الجانب الاجتماعى لمدينة الفارابى الفاضلة المتصل بدراستنا :

أولا — الجماعة الفاضلة ومقدماتها :

(١) أساسها التعاون الكامل :

يبدأ الفارابى حديثه بالاشارة الى حقيقة أن الانسان فطر على الاجتماع بغيره من البشر والتعاون معهم لاشباع حاجاته فيقول « وكل واحد من الناس مفطور على أنه محتاج فى قوامه وفى أن يبلغ أفضل كمالاته الى أشياء كثيرة لا يمكنه أن يقوم بها كلها هو وحده ، بل يحتاج الى قوم يقوم له كل واحد منهم بشئ مما يحتاج اليه * وكل واحد من كل واحد بهذه الحال ، فذلك لا يمكن أن يكون الانسان ينال الكمال الذى لاجله جعلت الفطرة الطبيعية الا باجتماعات وجماعة كثيرة متعاونين يقوم كل واحد لكل واحد ببعض ما يحتاج اليه فى قوامه ، فيجتمع مما يقوم به جملة الجماعة لكل واحد جميع ما يحتاج اليه فى قوامه وفى أن يبلغ الكمال ولهذا كثرت أشخاص الانسان فحصلوا فى المعمورة من الارض

(١٢) يراجع تعليق د. عثمان أمين فى تقديمه لكتاب الفارابى « احصاء العلوم » :

فحدثت منها الاجتماعات الانسانية » • فالتعاون بين بنى البشر تقتضيه الفطرة السليمة •

(ب) هدفها العام السعادة :

بعد ذلك تطرق الفارابى الى تصنيف الجماعات الانسانية : فمنها الكاملة ومنها غير الكاملة • والجماعة الكاملة جماعة فاضلة اذ يتعاون فيها الجميع على أكمل وجه لتحقيق سعادة أفرادها وتتدرج هذه الجماعة ما بين عظمى تشمل المعمورة ، ووسطى تشمل الامة فى جزء من المعمورة وصغرى تقتصر على أهل مدينة فى جزء من الامة • أما ما دون ذلك فتعتبر فى نظره جماعات غير كاملة كاجتماع أهل قرية أو محله أو سكة منزل •

وفى ذلك يقول « فالخير الافضل والكمال الاقصى انما ينال أولا بالمدينة بالاجتماع الذى هو أنقص منها • ولما كان شأن الخير فى الحقيقة أن يكون ينال بالاختيار والارادة • وكذلك الشرور انما تكون بالارادة والاختيار • أمكن أن تجعل المدينة للتعاون على بلوغ بعض الغايات التى هى شرور • فلذلك كل مدينة يمكن أن ينال لها السعادة • فالمدينة التى يقصد بالاجتماع الذى به يتعاون على نيل السعادة هو الاجتماع الفاضل والامة التى تتعاون مدنها كلها على ما تنال به السعادة هى الامة الفاضلة • وكذلك المعمورة الفاضلة انما تكون اذا كانت الامم التى فيها يتعاونون على بلوغ السعادة • والمدينة الفاضلة تشبه البدن التام الصحيح الذى تتعاون اعضاؤه كلها على تنميم حياة الحيوان وعلى حفظها عليه » •

ولكن ما هى السعادة التى تستهدفها الجماعة الفاضلة ؟ يجب على ذلك الفارابى بقوله « هى الخير المطلوب لذاته وليست تطلب أصلا ولا فى وقت من الاوقات لينال بها شيء • وليس وراءها شيء آخر يمكن أن يناله الانسان أعظم منها • والافعال الارادية التى تنفع فى بلوغ السعادة هى الافعال الجميلة • والمهيات والملكات التى تصدر عنها هذه الافعال هى الفضائل • وهذه خبرات

هى لا لاجل ذواتها بل إنما هى خبرات لأجل السعادة» (١٣) •

(ج) قوامها التدرج الرئاسى :

وتنظيم الجماعة الفاضلة عند الفارابى رئاسى هرمى hierarchical فهناك مستويات رئاسية متدرجة فى قيمتها رئيس المدينة وفى قاعدتها « الذين يخدمون ولا يخدمون » • وهذا التفاوت فى المستويات مصدره التفاوت بين أعضاء الجماعة فى القدرات •

وفى ذلك يقول الفارابى « وكما أن البدن أعضاء مختلفة متفاضلة الفطرة والقوى ، وفيها عضو واحد وهو القلب ، وأعضاؤها تقرب مراتبها من ذلك الرئيس ، وكل واحد منها جعلت فيه بالطبع قوة يفعل بها فعله ، ابتغاء لما هو بالطبع غرض ذلك العضو الرئيسى ، وأعضاء آخر تفعل الأفعال على حسب غرض هؤلاء الذين فى هذه المرتبة الثانية ، ثم هكذا الى أن تنتهى الى أعضاء تخدم ولا ترؤس أصلا • وكذلك المدينة أجزاؤها مختلفة الفطرة ، متفاوتة الهيئات ، وفيها انسان هو رئيس ، وآخر يقرب مراتبها من الرئيس ، وفى كل واحدة منها هيئة وملكة يفعل بها فعلا يقتضى به ما هو مقصود ذلك الرئيس • وهؤلاء هم أولو المراتب الاولى • ودون هؤلاء قوم يفعلون الأفعال على حسب أغراض هؤلاء • وهؤلاء هم فى المرتبة الثانية ، ودون هؤلاء أيضا من يفعل الأفعال على حسب أغراض هؤلاء •

ثم هكذا تترتب أجزاء المدينة الى أن تنتهى الى آخر يفعلون أفعالهم على حسب أغراضهم ، فيكون هؤلاء هم الذين يخدمون ولا يخدمون ، ويكونون فى أدنى المراتب ، ويكونون هم الأسفلين •

غير أن أعضاء البدن الطبيعية ، والهيئات التى لها قوى طبيعية ، وأجزاء

(١٣) : يراجع كتاب « آراء أهل المدينة الفاضلة » طبع مكتبة ومطبعة صبيح وأولاده بالأزهر ،

المدينة وان كانوا طبيعيين فان الهيئات والملكات التى يفعلون بها أفعالهم للمدينة ليست طبيعية ، بل ارادية على أن أجزاء المدينة مفلطرون بفطر متفاضلة يصلح بها انسان لانسان لشيء دون شيء ، غير أنهم ليسوا أجزاء المدينة بالفطر التى لهم وحدها ، بل بالملكات الارادية التى تحصل لها ، وهى الصناعات ومشاكلها • والقوى التى هى أعضاء البدن بالطبع فان نظائرها فى أجزاء المدينة ملكات وهيئات ارادية » •

وعليه فالجماعة (المنظمة) النموذجية عند الفارابى جماعة متعاونة سعيدة وهى الجماعة التى ينشدها رواد الفكر الادارى الانسانى المعاصر عن طريق تنظيمهم الاجتماعى غير الرسمى • كما أن هذه الجماعة تقوم على التنظيم الرئاسى الهرمى • وهو تشكيل التنظيم الرسمى عند أنصار الفكر الادارى العلمى • فهذه الجماعة الفاضلة اذن جماعة سوية •

ثانياً — القيادة الفاضلة وخصائصها :

ويسند الفارابى رئاسة مدينته الى قيادة نموذجية يندر أن يوجد بين بنى البشر من يجمع بين خصائصها الفكرية والمكتسبة التى يعددها : فهذا الانسان على حد قوله « هو فى أكمل مراتب الانسانية وفى أعلى درجات السعادة ، وتكون نفسه كاملة متحدة بالعقل الفعال • وهذا الانسان هو الذى يقف على كل فعل يمكن أن يبلغ به السعادة ، فهذا أول شرائط الرئيس • ثم أن يكون له مع ذلك قدرة بلسانه على جودة التخيل بالقوة لكل ما يعلمه • وقدرة على جودة الارشاد الى السعادة والى الاعمال التى بها تبلغ السعادة • وأن يكون له مع ذلك جودة ثبات يبدنه لمباشرة أعمال الجزئيات » •

(أ) الصفات الطبيعية للقيادة :

بعد ذلك مضى الفارابى يعدد اثنتى عشرة خصلة ينبغى أن تتوافر بالفطرة فى رئيس المدينة الفاضلة فيقول « فهذا هو الرئيس الذى لا يرأسه انسان آخر أصلاً وهو الامام وهو الرئيس الاول للمدينة الفاضلة وهو رئيس الامة الفاضلة

ورئيس المعمورة من الأرض كلها • ولا يمكن أن تصير هذه الحال إلا لمن اجتمعت فيه بالطبع اثنتا عشرة خصلة وقد فطر عليها • أحدها أن يكون تام الأعضاء • قواها مواتيية أعضائها على الاعمال التي شأنها أن تكون بها ومتمى هم عضو ما من أعضائها بعمل يكون به أتى عليه بسهولة • ثم أن يكون :الطبع جيد الفهم والتصور لكل ما يقال له فيلقاه بفهمه ولما يراه ولما يسمعه ولما يدركه ، وفي الجملة لا يكاد ينساه • ثم أن يكون جيد الفطنة ذكيا اذا رأى الشيء بأدنى دليل فطن له على الجهة التي دل عليها الدليل • ثم أن يكون حسن العبارة يؤاتيه لسانه على ابانة كل ما يضمره ابانة تامة • ثم أن يكون محبا للعلم والاستفادة له سهل القبول لا يؤلمه تعب التعليم ولا يؤذيه الكد الذي ينال منه • ثم أن يكون غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح متجنبا بالطبع للعب مبغضا للذات، الكائنة عن هذه • ثم أن يكون محبا للصدق وأهله مبغضا للكذب وأهله • ثم أن يكون كبير النفس محبا للكرامة ، تكبر نفسه بالطبع عن كل ما يشين من الامور ، وتسمو نفسه بالطبع الى الارتفاع منها • ثم أن يكون الدرهم والدينار وسائر أغراض الدنيا هينة عنده • ثم أن يكون بالطبع محبا للعدل وأهله ومبغضا للجور والظلم وأهلها يعطى النصف من أهله ومن غيره ويحث عليه ويأتى به من حل الجور مؤاتيا لكل ما يراه حسنا وجميلا • ثم أن يكون عدلا غير صعب القيادة ولا جموحا ولا لجوجا اذا دعى الى العدل بل صعب القيادة اذا دعى الى الجور والى القبيح • ثم أن يكون قوى العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل جسورا عليه مقداما غير خائف ولا ضعيف النفس » •

ويرى الفارابى أنه من الصعب توافرها مجتمعة في شخص اذ يقول « واجتماع هذه كلها في انسان واحد عسر فلذلك لا يوجد من فطر على هذه الفطرة الا الواحد بعد الواحد والاقل من الناس » •

(ب) الصفات المكتسبة للقيادة :

وأما الصفات الست المكتسبة في القائد فهي على حد قول الفارابى

أن يكون حكيماً • والثاني أن يكون عالماً حافظاً للشرائع والسنن والسير التي دبرتها الاولون للمدينة محتذياً بأفعاله كلها حذو تلك بتمامها • والثالث أن يكون له جودة استنباط فيما لا يحفظ عن السلف فيه من شريعة ويكون فيما يستنبطه من ذلك محتذياً حذو الائمة الاولين • والرابع أن يكون له جودة رؤية وقوة استنباط لما سبيله أن يعرف في وقت من الاوقات الحاضرة من الامور والحوادث التي تحدث مما ليس سبيلها أن يسير الاولون ويكون متحرياً بما يستنبطه من ذلك صلاح حال المدينة • والخامس أن يكون له جودة الرشد بالقول الى شرائع الاولين والى التي استنبط بعدهم مما احتذى فيه حذوهم • والسادس أن يكون له جودة ثبات ببدنه في مباشرة أعمال الحرب وذلك أن يكون معه الصناعات الحربية الخادمة والرئيسية » •

وهكذا اتخذ الفارابي اتجاهها سوياً في تحليله لصفات القيادة الفاضلة الى طبيعية ومكتسبة • فهي ليست كلها طبيعية كما يرى البعض ، كما أنها ليست كلها مكتسبة كما يرى البعض الآخر • انها في مجموعها تعكس الصفات القيادية التي يتطلبها علماء النفس والادارة المعاصرون مما حدا بعالم الادارة الامريكي « كلود جورج » الى الاشارة بها في اعجاب بفاعليها « يا لها من قائمة نموذجية للسمات اللازمة للمديرين (المدراء) المعاصرين ! »
 (١٤) What a model list of traits this for contemp oray managers

(١٤) يراجع كتابه « تاريخ الفكر الاداري » سالف الذكر ص ٣٠ .

المبحث الثالث

ابن خلدون والفكر الاجتماعي

ابن خلدون ومقدمته :

هو أبو زيد ولي الدين عبد الرحمن بن محمد الشهير بابن خلدون • ولد بنونس سنة ٧٣٢هـ (١٣٣٢م) ، ويقال أن أصله حصرى من اليمن • انتقل أجداده الى الاندلس عند فتحها ، وتركها أسرته الى شمال أفريقيا اثر الغزو الاسلامي المسيحي لها •

تلقى تعليمه في تونس على يد والده وكبار علمائها ، ولى الوظائف الادارية والسياسية لدى بعض أمراء الاندلس والمغرب ولكنه مل الحياة السياسية ومؤامراتها وقتذاك فانصرف الى التأليف في الفترة ما بين سنتي ٧٧٦هـ و٧٨٤هـ فأخرج موسوعته التاريخية المسماة « كتاب العبر ، وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ، ومن عاصرهم من ذوي السلطان الاكبر » وألحق به ترجمة شخصية له بعنوان : « التعريف بابن خلدون » • وقد وضع لكتابه مقدمة حظيت لاهميتها العلمية بشهرة واسعة ، ووضعت ابن خلدون على قمة الفكر الاجتماعي العالمي • ثم سافر الى مصر حيث أقام مشغلا بالقضاء والتدريس بالازهر حتى توفي سنة ٨٠٨هـ (١٤٠٦م) بالقاهرة •

ولفكر ابن خلدون الاجتماعي تأثيره البالغ على الفكر الاداري ، وذلك باعتبار الادارة وفق مفهومها الاجتماعي سالف الذكر ظاهرة اجتماعية اذ تتناول بالتنظيم نشاطات (أعمال) بشرية جماعية هادفة •

ويتجلى التأثير الفكري لابن خلدون في هذا الصدد في تأصيله العلمي للظاهرة الاجتماعية ، ودوره كرائد للتنظيم الاجتماعي ، ونظريته في العمل كمصدر للقيمة • وهو ما نعرض له بايجاز فيما يلي :

أولاً — التأسيس العلمى للظاهرة الاجتماعية :

تتناول مقدمة ابن خلدون بالدراسة أساساً الظاهرة الاجتماعية باعتبارها محور دراسة التاريخ ، والتي يسميها تارة « واقعات العمران البشرى » وتارة أخرى ، أحوال الاجتماع البشرى • وتشمل الظاهرة الاجتماعية وفق مفهومها العام القواعد والاتجاهات العامة المرعية في تنظيم الشئون الجمعية لأفراد مجتمع ما وتنسيق علاقاتهم سواء فيما بينهم أو فيما بينهم وبين غيرهم (١٥) •

ويؤكد ابن خلدون ذلك في بداية مقدمته بقوله « انه لما كانت طبيعة التاريخ انه خبر عن الاجتماع الانسانى الذى هو عمران العالم ، وما يعرض لطبيعة ذلك العمران من التوحش والتأنس والعصبية وأصناف التغلبات للبشر بعضهم على بعضهم ، وما ينشأ عن ذلك كله من الملك والدول ومراتبها ، وما ينتحله البشر بأعمالهم ومعاشهم من الكسب والمعاش والعلوم والصنائع وسائر ما يحدث في ذلك العمران بطبيعته من الاحوال » وقوله « ونحن الآن نمين في هذا الكتاب ما يعرض للبشر في اجتماعهم من أحوال العمران في الملك والكسب والعلوم والصنائع » •

لقد كانت دراسة الظواهر الاجتماعية قبل ابن خلدون تتجه الى مناحى مختلفة فمنها ما كان يأخذ بنهج تاريخى يقتصر على وصف الظواهر الاجتماعية في واقعها وتطورها • ومنها ما عرض للمبادئ الاخلاقية والعقائدية المرتبطة بها والتي يتعين اتباعها • ومنها ما دعا الى مبادئ مثالية ينبغى — في نظره أن ينظم المجتمع على مقتضاها •

ولكن ابن خلدون تميز على سابقيه بمحاولة الكشف عن الاصول العلمية التى تحكم الظواهر الاجتماعية وتفسرها على نحو ما هو متبع في الدراسة

(١٥) يراجع في ذلك د. على عبد الواحد وافي في « ابن خلدون » من سلسلة اعلام العرب الصادرة عن وزارة الثقافة والارشاد القومى — القاهرة سنة ١٩٦٢ — ص ١٤٠ •

العلمية للظواهر الطبيعية فكان بحق منشئ علم الاجتماع الذى يقول بشأنه « وكان هذا علم مستقل بنفسه ، فانه ذو موضوع وهو العمران البشرى والاجتماع الانسانى ، وذو مسائل وهى بيان ما يلحقه من العوارض الذاتية واحدة بعد أخرى • وهذا شأن كل علم من العلوم وضعيا كان أو عقليا » •

وقد دعاه تأصيله العلمى للظواهر الاجتماعية الى عقد دراسة مقارنة للمجتمعين البدوى والحضرى وللمسمات المميزة لكل منهما والى أثر العوامل البيئية فى تشكيل وتنظيم كل مجتمع وسلوك أفراده سياسيا واقتصاديا واجتماعيا •

وهذا هو النهج العلمى والمقارن الذى أخذ به فى هذا القرن دارسو العلوم الاجتماعية ومنها علم الادارة • وهو ما تبرزه بصفة خاصة دراسات الادارة العامة المقارنة وتعكسه منذ منتصف هذا القرن بحوث روادها أمثال جالوس Gaus وهيدى Heady روجز Rigs • وقد استخدم هذا الاخير فى دراسته الادارية البيئية نماذج من المجتمعين الزراعى والصناعى وأثر بيئة كل منهما على التنظيم والسلوك الاداريين •

ثانيا — ابن خلدون رائد التنظيم الاجتماعى :

ان المنهج العلمى الذى ابتدعه فى دراساته الاجتماعية جعله بحق رائد التنظيم الاجتماعى ودراساته • وحسبنا أن نعرض فى هذا الصدد لرأى العالم الأمريكى « ارنست ديل » فى كتابه The Great Organizers طبع نيويورك سنة ١٩٦٠ اذ يقول « ان المؤرخ العربى ابن خلدون — مستشار التنظيم وانعمل السياسى للملوك والخلفاء فى افريقيا الشمالية وأسبانيا خلال القرن الرابع عشر — كان قد أدرك فى ذكاء وثألق أحد العروض الاولى المنظمة للطريقة المقارنة فى دراسة التنظيمات وتطور النتائج المتعلقة بها ، وربما لا يزال بعض هذه الافكار قابلا للتطبيق العلمى » •

وقد « شاعر ابن خلدون أن تفهم التنظيم لابد أن يبدأ من البيانات

الخارجية التي تنقل من الماضي أو من الخبرة الشخصية الى المعرفة التفسيرية أو التوضيحية لسببها وطبيعتها *** وكان ابن خلدون يعتقد أنه لكي يجد المرء أكثر التنظيمات ملاءمة ، عليه أن يمضى قدما من المعلوم (أى ما هو واضح في حد ذاته أو الحقيقة الناصعة) الى المجهول • وقد تكون مثل هذه المعرفة في مبدأ الامر عملية بحثة قائمة على الخبرة المكتسبة من تكرار التجربة والخطأ والممارسة الطويلة التي قد يجد الناس خلالها الطرق الصحيحة لاداء الاعمال سواء في انتاج السلع أو في تنظيم العلاقات السياسية والاجتماعية ، ويتعرفوا على الطرق الخاطئة التي لابد من تلافيها » •

« لقد قال ابن خلدون انه تمكن من دراسة أساليب تحسين التنظيم عن طريق (علم الثقافة) الذي يبحث في مختلف نماذج المجتمع لكي يؤكد أحداثا تاريخية ، ويصحح تقارير تاريخية ، وفي دراسته لتنظيمات مختلف المجتمعات وجد أن السبب النهائي مختلف عن السبب الرسمي ، مثال ذلك : اختلاف التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي *** » •

« وعندما يؤكد المرء الحقائق حول مجتمع أو تنظيم ما ، فإنه يستطيع أن يبدأ في عقد المقارنات ، لقد أيد ابن خلدون أكثر الموجود من المجتمعات أو التنظيمات كمالا كأساس للمقارنة بالمجتمعات أو التنظيمات الاخرى ، ولقد أخذ على عاتقه أن يجري دراسات عديدة نحو هذه الغاية ، محاولا الوصول الى (المبادئ) بمساعدة العلوم الموضحة توضيحا رشيدا كعلم النفس والجغرافيا والمناخ » •

« وخلص ابن خلدون الى أن المرء لابد أن يدرس النمو في التنظيم ، وعلى هذا النحو يمكن التنبؤ بمآل هذا النمو في المستقبل كالكائنات الطبيعية ، والتنظيم بداية ، اذ أنه ينمو ويتطور ثم يصل الى نهايته *** » (١٦) •

(١٦) تراجع الترجمة العربية للكتاب بعنوان « رواد الادارة والتنظيم » للدكتور حسين عمر — ص ٣٠ وما بعدها ..

ثالثاً — نظرية العمل مصدر القيمة :

سبق ابن خلدون آدم سميث في القول بأن العمل هو المصدر الاساسى للقيمة والثروة وأن الزراعة والصناعة والتجارة هى وحدها دون الخدمات الاعمال المنتجة ذات القيمة * ويوضح نظريته في ذلك فيقول :

« ثم اعلم أن الكسب انما يكون بالسعى في الاقتناء والقصد الى التحصيل * فلا بد في الرزق من سعى وعمل ولو في تناوله وابتغائه من وجوهه * قال تعالى : « فابتغوا عند الله الرزق » * والسعى اليه انما يكون باقدار الله تعالى والهامة ، فالكل من عند الله ، فلا بد من الاعمال الانسانية في كل مكسوب ومتمول ، لانه ان كان عملاً بنفسه مثل الصنائع فظاهر ، وان كان مقتنى من الحيوان والنبات والمعدن فلا بد فيه من العمل الانسانى كما تراه ، والا لم يحصل ولم يقع به انتفاع *** » *

« واذا تقرر هذا كله فاعلم أن ما يفيده الانسان وبقتنيه من المتمولات ان كان من الصنائع فالمفاد المقتنى منه قيمة عمله وهو القصد بالقتنية ، اذ ليس هناك الا العمل وليس بمقصود بنفسه للقتنية *** فقد تبين أن المفادات والمكتسبات كلها أو أكثرها انما هى قيم الاعمال الانسانية » *

ثم يستطرد بعد ذلك مبيناً أن الفلاحة والصناعة والتجارة دون خدمة الساطان — أى الوظائف العامة — من وجوه المعاش والكسب الطبيعية^(١٧) * والواقع أن ابن خلدون يعتبر الرائد الاول للفكر الاجتماعى العلمى الذى تعنى به وتفيد معه الدراسات الادارية المعاصرة وخاصة في اتجاهها المقارن البيئى *

(١٧) يراجع فيما تقدم مقدمة ابن خلدون تحقيق ذ. على عبد الواحد وافى — مطبع دار الشعب — ص ٣٤٣ وما بعدها .

ملحق

الوثائق الادارية الاسلامية

الوثيقة الاولى

كتاب الامام على الى الاشر النخعي
عندما ولاه على مصر

بسم الله الرحمن الرحيم

هذا ما أمر به عبد الله على أمير المؤمنين مالك بن الحارث الاشر في عهده
اليه ، حين ولاه مصر ، جباية خراجها ، وجهاد عدوها ، واستصلاح أهلها ،
وعماره بلادها •

أمره بتقوى الله ، وإيثار طاعته ، واتباع ما أمر به في كتابه ، من
فرائضه ، وسننه ، التي لا يسعد أحد الا باتباعها ، ولا يشقى الا مع جحودها
واضاعتها ، وأن ينصر الله سبحانه بقلبه ويده ولسانه ، فإنه جل اسمه ، قد
تكفل بنصر من نصره ، واعزاز من أعزه •

ثم اعلم يا مالك ، اني قد وجهتك الى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من
عدل وجور ، وأن الناس ينظرون من أمورك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور
الولاة قبلك ، ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم ، وانما يستدل على الصالحين
بما يجرى الله لهم على ألسن عبادهم ، فليكن أحب الذخائر اليك ذخيرة العمل
الصالح ، فمالك هواك ، وشح بنفسك عما لا يحل لك فان الشح بالنفس
الانصاف منها فيما أحببت أو كرهت •

وأشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم ، واللطف بهم ، ولا تكونن
عليهم سبعا ضاريا تغتتم أكلهم فانهم صنفان : أما أخ لك في الدين وأما نظير

لك في الخلق ، يفرط منهم الزلل ، وتعرض لهم العلل ، ويؤتى على أيديهم في
العمد والخطا فأعطهم من عفوك وصفحك ، مثل الذي تحب أن يعطيك الله من
عفوه وصفحه ، فانك فوقهم ، ووالى الأمر عليك فوقك ، والله فوق من ولاك ،
وقد استكفك أمرهم وابتلاك بهم •

ولا تنصب نفسك لحرب الله فانه لا يذك لك بنقمته ، ولا غنى بك عن
عفوه ورحمته ولا تندمن على عفو ، ولا تبجن بعقوبة ، ولا تسرعن الى بادرة
وجدت منها مندوحة ، ولا تقولن : مؤمر أمر فأطاع فان ذاك ادغال في القلب ،
ومنهكة للدين ، وتقرب من الغير •

واذا أحدث لك ما أنت فيه من سلطانك أو مخيلة فانظر الى عظم ملك
الله فوقك ، وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك ، فان ذلك يطامن اليك
من طماحك ويكف عنك من غربك ، ويفىء اليك بما عذب عنك من عقاك •

اياك ومساءلة الله في عظمته والتشبه به في جبروته ، فان الله يذل كل
جبار ، ويهين كل مختال •

أنصف الله وأنصف الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، وسر لك شيء
هو من رعيته ، فانك الا تفعل تظلم ، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون
عباده ، ومن خاصمه الله أدحض حجته وكان لله حربا حتى ينزع أو يتوب ،
وليس شيء أدعى الى تغير نعمة الله وتعجيل نقمته ، من اقامة على ظلم ، فان
الله يسمع دعوة المضطهدين وهو للظالمين بالمرصاد •

وليكن أحب الامور اليك أوسطها في الحق ، وأعمها في العدل وأجمعها
لرضا الرعية ، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة وان سخط الخاصة
يغتفر مع رضا العامة •

وليس أحد من الرعية أثقل على الوالى مؤونة في الرضاء — وأقل معونة

له في البلاء ، واكمه للانصاف ، وأسأل بالالحاف وأقل شكرا عند الاعطاء ،
وأبطأ عفرا عند النفع ، وأضعف صبورا عند ملومات الدهر — من أهل الخاصة ،
وانما عماد الدين — وجماع المسلمين والعدة للأعداء — العامة من الامة ،
فليكن صغوك لهم ، وميلك معهم •

وليكن أبعد رعيته منك ، وأسأهم عندك ، أطلبهم لمعايب الناس فان في
الناس عيوباً الوالى أحق من سترها ، فلا تكشف عن غاب منها ، فانما عليك
تطهير ما ظهر لك ، والله يحكم على ما غاب عنك • فاستر العورة ما استطعت
يستتر الله منك ما تحب ستره من رعيته •

أطلق عن الناس عقدة كل حقد ، واقطع عنك سبب كل وتر ، وتغلب عن
كل ما لا يضح لك ، ولا تعجل الى تصديق ساع ، فان الساعى غاش ، وان
تشبه بالناصحين • ولا تدخلن في مشورتك بخيلا يعدل بك عن الفضل ، ويعدك
الفقر ، ولا جباناً يضعفك على الامور ، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور ،
فان البخل والجبن والحرص غرائز ثنى يجمعها سوء انظن بالله •

ان شر وزراءك من كان للأشرار قبلك وزيرا ، ومن شركهم في الآثام
فلا يكونن لك بطانة فانهم أعوان الاثمة ، واخوان الظلمة ، وأنت واحد منهم
خير الخلف ممن له مثل آرائهم ونفادهم ، وليس عليك آصارهم وأوزارهم ،
ممن لم يعاون ظالماً على ظلمه ولا أثماً على اثمه ، أولئك أخف عليك مؤونة ،
وأحسن لك معونة ، وأحنى عليك عطفاً ، وأقل لغيرك ألفاً •

فاتخذ أولئك خاصة لخلواتك وحفلاتك ، ثم ليكن أثرهم عندك أقوالهم
بمر الحق لك ، وأقلهم مساعدة فيما يكون معك مما كره الله لاوليائه ، واقبها
ذلك من هواك حيث وقع •

والصق بأهل الورع والصدق ، ثم رضهم على أن لا يطروك ولا ييجحوك
بباطك لم تفعله ، فان كثرة الاطراء تحدث الزهو ، وتدنى من العزة •

ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ، فإن في ذلك ترهيدا لأهل الاحسان في الاحسان ، وتدريباً لأهل الاساءة على الاساءة ، وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه •

واعلم أنه ليس شيء بأدعى الى حسن ظنك به لمن حسن بلاؤك عنده وان أحق من ساء ظنك به لمن ساء بلاؤك عنده •

ولا تنقص سنة صالحة عمل بها صدور هذه الامة ، واجتمعت بها الالفه، وصلحت عليها الرعية ، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضي تلك السنن فيكون الاجر لمن سننها ، والوزر عليك بما نقصت منها •

وأكثر مدارس العلماء ، ومناقشة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك ، واقامة ما استقام به الناس قبلك •

واعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض ، ولا غنى ببعضها عن بعض ، فمنها جنود الله ، ومنها كتاب العامة والخاصة ، ومنها قضاة العدل ومنها عمال الانصاف والرفق ، ومنها أهل الجزية ، والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار وأهل الصناعات ، ومنها الطبقة السفلى من ذوى الحاجة والمسكنة ، وكل قد سمى الله له سهمه • ووضع على حده وفريضته في كتابه أو سنة نبيه صلى الله عليه وآله وسلم ، عهدا منه عندنا محفوظا •

فالجنود ، باذن الله ، حصون الرعية ، وزين الولاية ، وعز الدين ، وسبل الامن ، وليس تقوم الرعية الا بهم ، ثم لا قوام للجنود الا بما يخرج الله لهم من الخراج ، الذى يقوون به على جهاد عدوهم ، ويعتمدون عليه فيما يصلحهم ، ويكون من وراء حاجتهم •

ثم لا قوام لهذين الصنفين الا بالصنف الثالث من القضاة والعمال

والكتاب ، لما يحكمون من المعاهد ويجمعون من المنافع ، ويؤثرون عليه من خواص الامور وعوامها •

ولا قوام لهم جميعا الا بالتجار وذوى الصناعات ، فيما يجتمعون عليه من مرافقهم ويقيمونه من أسواقهم ، ويكفونهم من الترفق بأيديهم ما لا يبلغه رفق غيرهم •

ثم الطبقة السفلى من أهل الحاجة والمسكنة الذين بحق رفدهم ومعونتهم • وفي الله لكل سعة ، ولكل على الوالى حق بقدر ما يصلحه •

وليس يخرج الوالى من حقيقة ما ألزمه الله تعالى من ذلك الا بالاهتمام والاستعانة بالله وتوطين نفسه على لزوم الحق ، والصبر عليه فيما خف عليه أو ثقل •

فول من جنودك أنصحهم فى نفسك لله ولرسوله ولأمامك ، وأنقاهم جيبا وأفضلهم حلما ، ممن ييطىء عن الغضب ، ويستريح الى العذر ، ويرأف بالضعفاء ، وينبو على الأقوياء ومن لا يثيره العنف ، ولا يعقد به المضعف •

ثم الصق بذوى المروءات والاحساب وأهل البيوتات الصالحة والسوابق الحسنة ، ثم أهل النجدة والشجاعة ، والسخاء والسمحة ، فانهم جماع من الكرم ، وشعب من العرف •

ثم تفقد من أمورهم ما يتفقد الوالدان من ولدهما ، ولا يتفاقم فى نفسك شىء قويتهم به ولا تحقرن لطفًا تعاهدتهم به وان قل ، فانه داعية لهم الى بذل النصيحة لك ، وحسن الظن بك ، ولا تدع تفقد لطيف أمورهم اتكالا على جسيمها فان لليسير من لطفك موضعا ينتفعون به ، وللجسيم موقعا لا يستغنون عنه •

وليكن أثر رؤوس جندك عندك من واساهم في معونته ، وأفضل عليهم من جدته ، بما يسعهم ويسع من وراءهم من خلوف أهليهم ، حتى يكون همهم هما واحدا في جهاد العدو ، فان عطفك عليهم يعطف قلوبهم عليك ، وان أفضل قرة عين الولاة استقامة العدل في البلاد وظهور مودة الرعية ، وانه لا تظهر مودتهم الا بسلامة صدورهم ، ولا تصح نصيحتهم الا بحيطتهم على ولاة أمورهم وقلة استئصال دولهم ، وترك استبطاء انقطاع مدتهم ، فأفسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم وتعدد ما أبلى ذو البلاء منهم ، فان كثرة الذكر لحسن فعالهم تهز الشجاع ، وتحرض الناكل ، ان شاء الله .

ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى ، ولا تضيفن بلاء امرئ الى غيره ولا تقتصرن به دون غاية بلائه ، ولا يدعونك شرف امرئ الى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا ، ولا ضعة امرئ الى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما .

واردد الى الله ورسوله ما يضلحك من الخطوب ويشتبه عليك من الامور ، فقد قال الله تعالى لقوم أحب ارشادهم : « يا أيها الذين امنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الامر منكم » فان تنازعتم في شئ فردوه الى الله والرسول » فالرّد الى الله : الاخذ بمحكم كتابه ، والرّد الى الرسول : الاخذ بسنته الجامعة غير المفرقة .

ثم اختر للحكم بين الناس أفضل رعيّتك في نفسك ، ممن لا تضيق به الامور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادي في الزلة ، ولا يحصر من ألقى الى الحق اذا عرفه ، ولا تشرف نفسه على طمع ولا يكتفى بأدنى فهم دون أقصاه ، وأوقفهم في الشبهات وأخذهم بالحجج ، وأقلهم تبرما بمراجعة الخصم ، وأصبرهم على تكشف الامور وأصرمهم عند اتضاح الحكم ، ممن لا يزدنيه اطراء ، ولا يستميله اغراء ، وأولئك قليل ، ثم أكثر تعاهد قضائه وافسح له في البذل ما يزيل غلته ، وتقل معه حاجته الى الناس ، وأعطه من المنزلة لديك ما لا يطمع فيه غيره من خاصتك ليأمن بذلك اغتيال الرجال له عندك ، فانظر في ذلك نظرا بليغا ، فان هذا الدين قد كان أسيرا في أيدي الاشرار ، يعمل فيه بالهوى ، وتطلب به الدنيا .

ثم انظر في أمور عمالك ، فاستعملهم اختبارا ولا تولهم محابة وأثرة ،
فإنهم جماع من شعب الجور والخيانة ، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء من
أهل البيوتات الصالحة ، والقدم في الاسلام المتقدمة ، فإنهم أكرم أخلاقا ،
وأصح أعراضا ، وأقل في المطامع اشراغا ، وأبلغ في عواقب الامور نظرا •

ثم أسبغ عليهم الارزاق فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى
لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك •

ثم تفقد أعمالهم وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فان
تعاهدك في السر لأمورهم حدوة لهم على استعمال الامانة والرفق بالرعية •

وتحفظ من الاعوان فان أحد منهم بسط يده الى خيانة اجتمعت بها عليه
عندك أخبار عيونك ، اكتفيت بذلك شاهدا ، فبسطت عليه العقوبة في بدنه ،
وأخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ، ووسمته بالخيانة ، وقلدته
عار التهمة •

وتفقد أمر الخراج بما يصلح أهله ، فان في صلاحه وصلاحهم صلاحا
لن سواهم ، ولا صلاح لن سواهم الا بهم ، لان الناس كلهم عيال على
المخراج ، وأهله •

وليكن نظرك في عمارة الارض أبلغ من نظرك في استجلاب الخراج ، لان
ذلك لا يدرك الا بالعمارة ، ومن طلب الخراج بغير عمارة أخرج البلاد ،
وأهلك العباد ، ولم يستقم أمره الا قليلا •

فان شكوا نقلا أو علة أو انقطاع شرب أو بالة أو احالة أرض اعتمرها
غرق ، أو أجحف بها عطش خففت عنهم بما ترجو أن يصلح به أمرهم •

ولا يثقلن عليك شيء خففت به المؤونة عنهم ، فانه ذخري يعودون به

عليك في عمارة بلادك ، وتزيين ولايتك ، مع استجلابك حسن ثنائهم ، وتبجحك باستفاضة العدل فيهم معتمدا فضل قوتهم بما ذخرت عندهم من اجمامك لهم ، والثقة منهم بما عودتهم من عدلك عليهم في رفئك بهم ، فربما حدث من الامور ما اذا عولت فيه عليهم من بعد احتملوه طيبة أنفسهم به ، فان العمران محتمل ما حملته ، وانما يؤتى خراب الارض من اعواز أهلها ، وانما يعوز أهلها لاشراف أنفسهم الولاية على الجمع وسوء ظنهم بالبقاء وقلة انتفاعهم بالعبر .

ثم انظر في حال كتابك فول أمورك خيرهم ، واختص رسائك التي تدخل فيها مكايذك وأسراك بأجمعهم لوجوه صالح الاخلاق ممن لا تبطره الكرامة ، فيجتري بها عليك في خلاف لك بحضرة ملا .

ولا تقتصر به الغفلة عن ايراد مكاتبات عمالك عليك ، واصدار جواباتها على الصواب عنك فيما يأخذ لك ويعطى منك ، ولا يضعف عقدا اعتقده لك ، ولا يعجز عن اطلاق ما عقد عليك ، ولا يجهل مبلغ قدر نفسه في الامور ، فان الجاهل بقدر نفسه يكون بقدر غيره أجهل .

ثم لا يكن اختيارك اياهم على فراستك واستنামتك وحسن الظن منك ، فان الرجال يتعرفون لفراسات الولاية بتصنعهم وحسن حديثهم ، وليس وراء ذلك من النصيحة والامانة شيء ولكن اختبرهم بما ولوا للصالحين قبلك ، فاعمد لاحسنهم كان في العامة أثرا ، وأعرفهم بالامانة وجها ، فان ذلك دليل على نصيحتك لله ولبن وليت أمره .

واجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبرها ولا يتشتت عليه كثيرها ، ومهما كان في كتابك من عيب تغايبت عنه ألزمته .

ثم أهل الحرف والصناعات ، أوصيك بهم خيرا : المقر منهم والمضطرب بماله . والمترفق ببدنه ، فانهم مواد المنافع ، وأسباب المرافق وجلابها من المياعد والمطارح ، في برك وبحرك ، وسهك وجبك ، وحيث لا يلتئم الناس لمواضعها ولا يجترثون عليها ، فانهم سلم لا تخلف بائقته وصلاح لا تخشى غائلته .

وتفقد أمورهم بحضرتك ، وفي حواشى بلادك • واعلم — مع ذلك — أن
فى كثير منهم ضيقا فاحشا ، وشحا قبيحا واحتكارا للمنافع ، وتحكما فى
انبیاءات ، وذلك باب مضره للعامة وعيب على الولاة ، فامنع من الاحتكار ،
فان رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم ، منع منه • وإيكن البيع بيعا سمحا ،
بموازين عدل ، وأسعار لا تجحف بالفريقين من البائع والمبتاع ، فمن قارف
حكرة بعد نهيك إياه فنكل به وعاقبه فى غير اسراف •

ثم الله الله فى الطبقة السفلى من الذين لا حيلة لهم من المساكين والمحتاجين
وأهل البؤسى والأزمى فان فى هذه الطبقة قانعا ومعترا ، واحفظ لله
ما استحفظك من حقه فيهم ، واجعل لهم قسما من بيت مالك ، وقسما من غلات
صوائى الاسلام فى كل بلد ، فان للأقصى منهم مثل الذى للأدنى وكل قد
استرعت حقه • فلا يشغلنك عنهم بطر فانك لا تعذر بتضييعك التافه لاحكامك
الكثير المهم ، فلا تشخص همك عنهم ولا تصعر خدك لهم ، وتفقد أمور من
لا يصل اليك منهم ، ممن تقتنحهم العيون وتحقره الرجال ، ففرغ لأولئك ثقتك
من أهل الخشية والتواضع ، فليرفع اليك أمورهم •

ثم اعمل فيهم بالاعذار الى الله يوم تلقاه فان هؤلاء من بين الرعية أحوج
الى الانصاف من غيرهم ، وكل فاعذر الى الله تأدية حقه اليه •

وتعهد أهل اليتيم وذوى الرقة فى السن ممن لا حيلة له ولا ينصب للمسألة
نفسه ، وذلك على الولاة ثقیل ، والحق كله ثقیل ، وقد يخففه الله على أقوام
طلبوا العاقبة فصبروا أنفسهم ووثقوا بصدق موعود الله لهم •

واجعل لذوى الحاجات منك قسما تفرغ لهم فيه شخصك ، وتجلس لهم
مجلسا عاما فتواضع فيه لله الذى خلقك ، وتتعهد عنهم جندك وأعوانك من
أحراسك وشرطك ، حتى يكلمك متكلمهم غير متنتنع فانى سمعت رسول الله
صلى الله عليه وسلم ، يقول فى غير موطن : (لن تقدس أمة لا يؤخذ للضعيف
فيها حقه من القوى غير متنتنع) •

ثم احتمل الخرق منهم والعى ، ونح عنهم الضيق والانف ييسط الله عليك بذلك أكتاف رحمته ، ويوجب لك ثواب طاعته ، وأعطا ما أعطيت هنيئا ، وامنع في أجمال واعدار .

ثم أمور من أمورك لأبد لك من مباشرتها ، منها اجابة عمالك بما يعيا عنه كتابك ، ومنها اصدار حاجات الناس يوم ورودها عليك بما تخرج به صدور أعوانك ، وأمض لكل يوم عمله ، فان لكل يوم ما فيه .

واجعل لنفسك فيما بينك وبين الله أفضل تلك المواقيت ، وأجزل تلك الاقسام وان كانت كلها لله ، اذا صلحت فيها النية ، وسلمت منها الرعية .

وليكن في خاصة ما تخلص به لله دينك اقامة فرائضه التي هي له خاصة ، فأعط الله من بدنك في ليلك ونهارك ، ووف ما تقربت به الى الله من ذلك كاملا غير مثلوم ولا منقوص ، بالغا من بدنك ما بلغ .

واذا قمت في صلاتك للناس فلا تكونن منفرا ولا مضيعا فان في الناس من به العلة ، وله الحاجة ، وقد سألت رسول الله ، صلى الله عليه وآله وسلم حين وجهنى الى اليمن : كيف أصلى بهم ؟ فقال : « صل بهم كصلاة أضعفهم ، وكن بالمؤمنين رحيمًا » .

وأما بعد ، فلا تطولن احتجابك عن رعيتك ، فان احتجاب الولاية عن الرعية شعبة من الضيق ، وقلة علم بالامور ، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علم ما احتجبوا دونه فيصغر عندهم الكبير ، ويعظم الصغير ، ويقبح الحسن ويحسن القبيح ، ويشاب الحق بالباطل ، وانما الوالى بشر لا يعرف ما توارى عنه الناس به من الامور ، وليست على الحق سمات تعرف بها ضروب الصدق من الكذب ، وانما أنت أحد رجلين ، اما امرؤ سخطت نفسك بالبذل في الحق ، فقيم احتجابك من واجب حق تعظيه ، أو فعلك كريم تسديه ! أو مبتلى بالمنع فيما أسرع كف الناس عن مسألتك اذا أيسوا من ذلك ! مع أن أكثر حاجات الناس اليك مما لا مؤونة فيه عليك ، من شكاة مظلمة ، أو طلب انصاف في معاملة .

ثم ان للوالى خاصة وبطانة ، فيهم استئثار وتناول ، وقلة انصاف في
المعاملة ، فاحسب مادة أولئك بقطع أسباب تلك الاحوال ، ولا تقطعن لاحد
من حاشيتك وحاميتك قطيعة ، ولا يطمعن منك في اعتقاد عقدة تضر بمن يليها
من الناس في شرب أو عمل مشترك ، يحملون مؤنته على غيرهم ، فيكون مهناً
ذلك لهم دونك ، وعييه عليك في الدنيا والآخرة •

وألزم الحق من لزمه من القريب والبعيد ، وكن في ذلك صابراً محتسباً ،
واقعا ذلك من قرابتك وخاصتك حيث وقع ، وابتغ عاقبته بما يثقل عليك منه ،
فان مغبة ذلك محمودة •

وان ظنت الرعية بك حيفاً فأحصر لهم بعذرک ، واعدل ظنونهم باصحابك ،
فان في ذلك رياضة منك لنفسك ، ورفقا برعيتك ، واعدارا تبلغ به حاجتك من
تقويمهم على الحق •

ولا تدفعن صلحا دعاك اليه عدوك ولله فيه رضا ، فان في الصلح دعة
لجنودك ، وراحة من همومك ، وأمناً لبلادك ، ولكن الحذر كل الحذر من عدوك
بعد صلحه فان العدو ربما قارب ليتغفل فخذ بالحزم ، واتهم في ذلك حسن
الظن •

وان عقدت بينك وبين عدوك عقدة ، أو ألبسته منك ذمة فحط عهدك بالوفاء
وارع ذمتك بالامانة ، واجعل نفسك جنة دون ما أعطيت ، فانه ليس من فرائض
الله شيء الناس أشد عليه اجتماعاً مع تفرق أهوائهم ، وتشتت آرائهم ، من
تعظيم الوفاء بالعهود • وقد لزم ذلك المشركون فيما بينهم دون المسلمين ،
لما استولوا من عواقب الخدر ، فلا تغدرن بذمتك ولا تخيسن بعهدك
ولا تختلن عدوك ، فانه لا يجترىء على الله الا جاهل شقى • وقد جعل الله
عهده وذمته أمناً أفضاه بين المعباد برحمته وحريماً يسكنون الى منعته ،
ويستفيضون الى جواره فلا ادغال ، ولا مدالسة ولا خداع فيه •

ولا تعقد عقدا تجوز فيه العلل ، ولا تعولن على لحن قول بعد التأكيد

والتوثقة ، ولا يدعونك ضيق أمر لزمك فيه عهد الله الى طلب انفساخه بغير الحق ، فان صبرك على ضيق أمر ترجو انفراجه وفضل عاقبته ، خير من غدر تخلف تبعته ، وأن تحيط بك من الله فيه طلبه ، فلا نستقيل فيها دنياك ولا آخرتك •

اياك والدماء وسفكها بغير حلها ، فانه ليس شيء أدعى للنقمة ، ولا أعظم لتبعة ، ولا أخرى بزوال نعمة ، وانقطاع مدة ، من سفك الدماء بغير حقها •

والله سبحانه مبتدئ بالحكم بين العباد فيما تسافكوا من الدماء يوم القيامة فلا تقوين سلطانك بسفك دم حرام ، فان ذلك مما يضعفه ويوهنه ، بله يزيله وينقله •

ولا عذر لك عند الله ولا عندى فى قتل العمد لان فيه قود البدن ، وان ابتليت بخطأ وأفرط عليك سوطك أو سيفك أو يدك بالعقوبة ، فان فى الوكرة فما فوقها مقتلة فلا تطمح بك نخوة سلطانك عن أن تؤدى الى أولياء المقتول حقهم •

واياك والاعجاب بنفسك ، والثقة بما يعجبك منها ، وحب الاطراء فان ذلك من أوثق فرص الشيطان فى نفسه ، ليمحق ما يكون من احسان المحسنين •

واياك والمن على رعيته باحسانك ، أو للتزيد فيما كان من فعلك أو أن تعدهم فتنبع موعده بخلفك ، فان المن يبطل الاحسان ، والتزيد يذهب بنور الحق ، والخلف يوجب المقت عند الله والناس قال الله تعالى : « كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون » •

واياك والعجلة بالامور قبل أوانها ، أو التساقط فيها عند امكانها أو اللجاجة فيها اذا تنكرت أو الوهن عنها اذا استوضحت • فضع كل أمر موضعه ، وأوقع كل عمل موقعه •

واياك والاستئثار بما الناس فيه أسوة ، والتغابي عما تعنى به مما قد
وضح للعيون ، فانه مأخوذ منك لغيرك ، وعما قليل تنكشف عنك أغطية الامور،
وينتصف منك للمظلوم *

أملك حمية أنفك ، وسورة حدك ، وسطوة يدك ، وغرب لسانك ، واحترس
من كل ذلك بكف البادرة ، وتأخير السطوة ، حتى يسكن غضبك ، فتملك
الاختيار ، ولن تحكم ذلك من نفسك حتى تكثر همومك بذكر المعاد الى ربك *

والواجب عليك أن تتذكر ما مضى لمن تقدمك من حكومة عادلة ، أو سدة
فاضلة ، أو أثر عن نبينا صلى الله عليه وآله وسلم أو فريضة في كتاب الله ،
فتتقدي بما شاهدت مما عملنا به فيها ، وتجتهد لنفسك في اتباع ما عهدت اليك
في عهدي هذا ، واستوثقت به من الحجة لنفسى عليك ، لكيلا تكون لك علة عند
تسرع نفسك الى هواها *

وأنا أسأل الله بسعة رحمته ، وعظيم قدرته على اعطاء كل رغبة ، أن
يوفقني واياك لما فيه رضاه ، من الاقامة على العذر الواضح اليه والى خلقه،
مع حسن المثناء في العباد ، وجميل الاثر في البلاد ، وتمام النعمة ، وتضعيف
الكرامة ، وأن يختتم لى ولك بالسعادة والشهادة ، انا اليه راغبون * والسلام
على رسول الله صلى الله عليه وآله الطيبين الطاهرين والسلام *

الوثيقة الثانية

كتاب طاهر بن الحسين لابنه
عبد الله^(١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد ، فعليك بتقوى الله وحده لا شريك له وخشيته ، ومراقبته عز وجل ، ومزايلة سخطه . واحفظ رعيته في الليل والنهار . والزم ما ألبسك الله من العافية بالذكر لمعادك وما أنت صائر اليه وموقوف عليه ومستول عنه ، والعمل في ذلك كله بما يعصمك من الله عز وجل وينجيك يوم القيامة من عقابه وأليم عذابه . فان الله سبحانه قد أحسن اليك وأوجب الرأفة عليك ممن استترعك أمرهم من عباده ، وألزمك العدل فيهم ، والقيام بحقه وحدوده عليهم ، والذب عنهم ، والدفع عن حريمهم ومنصبهم ولحق لدمائهم ، والأمن لسربهم ، وادخال الراحم عليهم ، ومؤاخذك بما فرض عليك وموقفك عليه ، وسائلك عنه ، ومثيبك عليه بما قدمت وأخرت .

ففرغ لذلك فهمك وعقلك وبصرك ولا يشغلك عنه ساعل ، وانه رأس أمرك وملاك شأنك ، وأول ما يوقفك الله عليه . وليكن أول ما تلزم به نفسك وتنسب انبيه فعلك المواظبة على ما فرض الله عز وجل عليك من الصلوات الخمس والجماعة عليها بالناس قبلك ، وتوقعها على سننها ، من اسباغ الوضوء لها واغتتاش ذكر

(١) المصدر — مقدمة ابن خلدون . طبع دار الشعب بالقاهرة ص ٢٧٣ — ٢٧٩ .

الله عز وجل فيها ورتل في قراءتك ، وتمكن في ركوعك وسجودك وتشهدك ،
ولتصرف فيه رأيك ونيتك ، وأحضض عليه جماعة ممن معك وتحت يدك ،
وادأب عليها ، فانها كما قال الله عز وجل : « تنهى عن الفحشاء والمنكر » (٢) .

ثم أتبع ذلك بالآخذ بسنن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، والمثابرة على
خلائقه واقتفاء أثر السلف الصالح من بعده ، وإذا ورد عليك أمر فاستعن عليه
باستخارة الله عز وجل وتقول وبلزوم ما أنزل الله عز وجل في كتابه من أمره
ونهيهِ وحلاله وحرامه ، وائتمام ما جاءت به الآثار عن رسول الله صلى الله
عليه وسلم ، ثم قم فيه بالحق لله عز وجل . ولا تميلن عن العدل فيما أحببت
أو كرهت لقريب من الناس أو لبعيد .

وأثر الفقه وأهله ، والدين وحملته ، وكتاب الله عز وجل والعاملين به ،
فإن أفضل ما يترزين به المرء الفقه في الدين ، والطلب له ، والحث عليه والمعرفة
مما ينتقرب به الى الله عز وجل ، فانه الدليل على الخير كله ، والقائد اليه والآمر
به ، والناهي عن المعاصي والموبقات كلها . ومع توفيق الله عز وجل يزداد المرء
معرفة واجلالاً له ودركاً للدرجات العلى في الميعاد ، مع ما في ظهوره للناس
من التوقير والمهيبة لسلطانك ، والانسنة بك والثقة بعداك .

وعليك بالاقتصاد في الامور كلها فليس شيء أبين نفعا ، ولا أخص أمنا ،
ولا أجمع فضلا منه ، والقصد داعية الى الرشd ، والرشd دليل على التوفيق ،
والتوفيق قائد الى السعادة ، وقوام الدين والسنن الالهادية بالاقتصاد فآثره
في دنياك كلها .

ولا تقتصر في طلب الآخرة والاجر والاعمال الصالحة والسنن المعروضة
ومعالم الرشd والاعانة ، والاستكثار من البر والسعى له اذا كان يطلب به
وجه الله تعالى ومرضاته ، ومرافقة أولياء الله في دار كرامته . واعلم أن القصد

(٢) سورة العنكبوت — الآية ٤٥ .

فى شأن الدنيا يورث العز ويمحص من الذنوب ، وانك لن تحوط نفسك من فائل ولا تنصلح أمورك بأفضل منه ، فأته واهتد به تتم أمورك وتزد مقدرتك وتنصلح عامتك وخاصتك ، وأحسن ظنك بالله عز وجل تستقيم لك رعيته ، والتمس الوسيلة اليه فى الامور كلها تستدم به النعمة عليك •

ولا تنتهم أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل أن تكشف أمره ، فان ايقاع التهم بالبرآء والظنون السيئة بهم آثم ، فاجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك واطرد عنك سوء الظن بهم وارفضه يعنك ذلك على استطاعتهم ورياضتهم • ولا تتخذن عدو الله الشيطان فى أمرك معمدا ، فانه يكتفى بالقليل من وهنك ويدخل عليك من الغم بسوء الظن بهم ما ينقص لذاذة عيشك • واعلم أنك تجد بحسن الظن قوة وراحة • وتكتفى به ما أحببت كفايته من أمورك ، وتدعو الناس الى محبتك والاستقامة فى الامور كلها • ولا يمينك حسن الظن بأصحابك والرأفة برعيته أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك • والمباشرة لأمور الاولياء وحيطة الرعية والنظر فى حوائجهم ، وحمل مؤوناتهم ، أيسر عندك مما سوى ذلك ، فانه أقوم للدين وأحيا للسنة •

وأخلص نيتك فى جميع هذا وتفرد بتقديم نفسك تفرد من يعلم أنه مسئول عما صنع ، ويجزى بما أحسن ، ومؤاخذ بما أساء ، فان الله عز وجل جعل الدين حرزا وعزا ، ورفع من اتبعه وعززه •

واسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريقه الاهدى • وأقم حدود الله تعالى فى أصحاب الجرائم على قدر منازلهم وما استحقوه ، ولا تعطل ذلك ولا تتهاون به ، ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فان فى تفريطك فى ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك واعتزم على أمرك فى ذلك بالسنة المعروفة ، وجانب البدع والشبهات يسلم لك دينك وتنتم لك مروءتك •

واذا عاهدت عهدا فأوف به واذا وعدت الخير فأنجزه ، وأقبل الحسنة وادفع بها وأغمض عن عيب كل ذى عيب من رعيته • وأشدد لسانك عن قول

الكذب والزور وابغض أهل النميمة ، فان أول فساد أمورك في عاجلها وآجلها ،
تقريب الكذوب والجرأة على الكذب لان الكذب رأس المسآثم ، والزور والنميمة
خاتمها ، لان النميمة لا يسلم صاحبها ، وقائلها لا يسلم له صاحب ولا يستقيم
له أمر * وأحبب أهل الصلاح والصدق ، وأعز الاشراف بالحق ، وأعن الضعفاء
وصل الرحم ، وابتغ بذلك وجه الله تعالى واعزاز أمره ، والتمس فيه ثوابه
والدار الآخرة *

واجتنب سوء الاهواء والجور ، واصرف عنها رأيك ، واظهر براءتك من
ذلك لرعينك وأنعم بالعدل سياستهم وقم بالحق فيهم ، وبالمعرفة التي تنتهي
بك الى سبيل الهدى * وأملك نفسك عند الغضب ، وأثر الحلم والوقار ، واياك
والحدة والطيش والغرور فيما أنت بسبيله *

واياك أن تقول أنا مسلط أفعل ما أشاء فان ذلك سريع الى نقص الرأي
وقلة اليقين بالله عز وجل * وأخلص لله وحده النية فيه واليقين به *

واعلم أن الملك لله سبحانه وتعالى يؤتيه من يشاء وينزعه ممن يشاء ولن
تجد تغير النعمة وحلول النعمة الى أحد أسرع منه الى جهلة النعمة من أصحاب
السلطان ، والمبسوط لهم في الدولة اذا كفروا نعم الله واحسانه ، واستطالوا
بما أعطاهم الله عز وجل من فضله *

ودع عنك شره نفسك ولتكن ذخائرك وكنوزك التي تدخر وتكنز البر
والتقوى ، واستصلاح الرعية ، وعمارة بلادهم والتفقد لامورهم ، والحفظ
لدمائهم ، والاغاثة للمهوفهم *

واعلم أن الاموال اذا اكتنزت وادخرت في الخزائن لا تنمو ، واذا كانت
في صلاح الرعية واعطاء حقوقهم وكف الازية عنهم نمت وزكت وصلحت بها
العامه ، وترتبت بها الولاية وطاب بها الزمان واعتقد فيها المعز والمنفعة فليكن
كنز خزائنك تفريق الاموال في عمارة الاسلام وأهله ، ووفر منه على أولياء

أُمير المؤمنين قبلك حقوقهم ، وأوف من ذلك حصصهم ، وتعهده ما يصلح أمورهم ومعاشهم ، فانك اذا فعلت ذلك أقرت النعمة لك ، واستوجبت المزيد من الله تعالى ، وكنت بذلك على جباية أموال رعيتك وخراجك أقدر وكان الجميع لما شملهم من عدلك واحسانك أساسا لنظامك وطب نفسا بك ما أردت ، وأجهد نفسك فيما حددت لك في هذا الباب ، وليعظم حَقُّك فيه • وانما يبقى من المال ما أتفق في سبيل الله وفي سبيل حقه واعرف للشاركين حقهم وأثبهم عليه • وإياك أن تنسيك الدنيا وغرورها هول الآخرة فنتهاون بما يحق عليك فان التهاون يورث التفريط والتفريط يورث البوار • وليكن عمالك لله عز وجل وفيه ، وارج الثواب منه ، فان الله سبحانه قد أسبغ عليك فضله • واعتصم بالشكر ، وعليه فاعتمد ، يزدك الله خيرا واحسانا فان الله عز وجل يثيب شكر الشاكرين واحسان المحسنين •

ولا تحقرن ذنباً ، ولا تمالئن حاسدا ، ولا ترحمن فاجرا ، ولا تصلن كفورا وتداهنن عدوا ، ولا تصدقن ناما ، ولا تؤمنن غدارا ، ولا توالين فاسقا ، ولا تتبعن غاويا ، وتحملن مرأيا ، وتحقرن انسانا ، ولا تردن سائلا فقيرا ، ولا تحسنن باطلا ، ولا تلاحظن مضحكا ، ولا تخلفن وعدا ، ولا تزهون فخرا ، وتظهرن غصبا ، ولا تباين رجاء ، ولا تمشين مراحا ، ولا تركين سفيها ، ولا تفرطن في طلب الآخرة ، ولا ترفعن للتمائم عينا ، ولا تغضن عن ظالم رهبة منه أو محابة ، ولا تطلبن ثواب الآخرة في الدنيا ،

وأكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم ، وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأى والحكمة • ولا تدخلن في مشورتك أهل الرفه والبخل ولا تسمعن لهم قولا ، فان ضررهم أكثر من نفعهم •

وليس شيء أسرع فسادا لمسا استقبلت فيه أمر رعيتك من الشح • وأعلم أنك اذا كنت حريصا كنت كثير الاخذ قليل العطية • واذا كنت كذلك لم يستقم أمرك الا قليلا ، فان رعيتك تعقد على محبتك بالكف عن أموالهم وترك الجور عنهم • ووال من صافاك من أوليائك بالافضال عليهم وحسن العطية لهم

وأجتنب الشح ، وأعلم أنه أول ما عصى الإنسان به ربه ، وأن العاصي بمنزلة الخزي ، وهو قول الله عز وجل : « ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون » (٣) فسهل طريق الجود بالحق ، وأجعل للمسلمين كلهم في فيئك حظا ونصيبا ، وأيقن أن الجود أفضل أعمال العباد ، فأعده لنفسك خلقا وأرض به عملا ومذهباً . وتفقد الجند في دواوينهم ومكاتبهم وأدر عليهم أرزاقهم ، ووسع عليهم في معاشهم ، يذهب الله عز وجل بذلك فافتهم ، فيقوى لك أمرهم ، وتزيد قلوبهم في طاعتك وأمرك خلوصا وانسراحا . وحسب ذي السلطان من السعادة أن يكون عاى جنده ورعيته ذا رحمة في عدله وعطيته وانصافه وعنايته وشفقته وبره وتوسعته . فزاييل مكروه أحد البابين باستشعار فضل الباب الآخر ، ولزوم العمل به ، تلق أن شاء الله تعالى به نجاحا وصلاحا وفلاحا .

واعلم أن القضاء من الله تعالى بالمكان الذي ليس فوقه شيء من الأمور ، لانه ميزان الله الذي تعدل عليه أحوال الناس في الأرض . وبإقامة العدل في القضاء والعمل تصلح الرعية وتؤمن السبل ، وينتصف المظلوم ، وتأخذ الناس حقوقهم ، وتحسن المعيشة ، ويؤدي حق الطاعة ، ويرزق الله العافية والسلامة ، ويقيم الدين ، ويجرى السنن والشرائع في مجاريها . واشتد في أمر الله عز وجل . وتورع عن النطف (٤) ، وأمض لأقامة الحدود ، وأقل العجلة ، وأبعد عن الضجر والقلق ، واقنع بالقسم ، وانتفع بتجربتك ، وانتبه في صحتك ، وأسدد في منطقك ، وأنصف الخصم ، وقف عند الشبهة ، وأبلغ في الحجة ، ولا يأخذك في أحد من رعيته محاباة ولا مجاملة ، ولا لومة لائم ، وثبت وراقب ، وانظر ، وتفكر ، وتدبر ، واعتبر ، وتواضع لربك ، وارفق بجميع رعيته ، وسلط الحق على نفسك ، ولا تسرعن الى سفك دم ، فان الدماء من الله عز وجل بمكان عظيم ، فايك انتهك لها بغير حقها .

وانظر هذا الخراج الذي استقامت عليه الرعية ، وجعله الله للإسلام عزا ورفعة ، ولاهله توسعة ومنعة ، ولعدوه كبتا وغيظا ولاهل الكفر من معاديهم

(٣) سورة التغابن — الآية ١٦ .

(٤) أي ابتعد عن مواطن الشبهات .

ذلاً وصغاراً ، فوزعه بين أصحابه بالحق والعدل والتسوية والعموم ، ولا تدفعن شيئاً منه عن شريف لشرفه ، ولا عن غنى لغناه ، ولا عن كاتب لك ، ولا عن أحد من خاصتك ولا حاشيتك ، ولا تأخذن منه فوق الاحتمال له • ولا تكلف أمراً فيه شطط ، واحمل الناس كلهم على أمر الحق ، فان ذلك أجمع لالفتهم وألزم لرضاء العامة •

وأعلم أنك جعلت بولايتك خازناً وحافظاً وراعياً ، وانما سمي أهل عملك رعيته لأنك راعيهم وقيهمهم ، فخذ منهم ما أعطوك من عفوهم^(٥) ، ونفذه في قوائم أمرهم وصلاحيهم وتقويم أودهم • واستعمل عليهم أولى الرأى والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسياسة والعفاف • ووسع عليهم في الرزق ، فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدت وأسند اليك ، فلا يشغلك عنه شاغل ولا يصرفك عنه صارف • فانك متى آثرت وقمت فيه بالواجب استدعيت به زيادة النعمة من ربك ، وحسن الاحدوثة في عملك ، واستجرت به المحبة من رعيته ، وأعنت على الصلاح ، فدرت الخيرات ببلدك ، وفشت العمارة بناحيته ، وظهر الخصب في كورك^(٦) ، وكثر خراجك وتوافرت أموالك ، وقويت بذلك على ارتياض جندك ، وارضاء العامة بإفاضة العلماء فيهم من نفسك ، وكنت محمود السياسة مرضى العدل في ذلك عند عدوك وكنت في أمورك كلها ذا عدل وآلة وقوة وعدة • فنافس فيها ولا تقدم عليها شيئاً تحمد عاقبة أمرك ان شاء الله تعالى •

واجعل في كل كورة من عملك أميناً يخبرك خبر عمالك ويكتب اليك بسيرهم وأعمالهم • حتى كأنك مع كل عامل في عمله معائناً لأموره كلها • واذا أردت أن تأمرهم بأمر فانظر في عواقب ما أردت من ذلك ، فان رأيت السلامة فيه والعافية ورجوت فيه حسن الدفاع والصنع فأمره ، والا فتوقف وراجع أهناً البصر والعلم به ، ثم خذ فيه عدته ، فانه ربما نظر الرجل في أمره وقد أثناه

(٥) ما يفضل عنه النفقة •

(٦) مدرك •

على ما يهوى ، فاغواه ذلك وأعجبه • فان لم ينظر في عواقبه أهلكه ، ونقض عليه أمره • فاستعمل الحزم في كل ما أردت وباشره بعد عون الله عز وجل بالقوة • وأكثر من استخارة ربك في جميع أمورك •

وافرغ من عمل يومك ولا تؤخره لغدك ، وأكثر مباشرته بنفسك ، فان لغد أمورا وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذي أخرت • وأعلم أن اليوم اذا مضى ذهب بما فيه • فاذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين فيشغلك ذلك حتى تمرض منه ، واذا أمضيت لكل يوم عمله أرحت بدنك ونفسك ، وجمعت أمر سلطانك •

وانظر أحرار الناس وذوى الفضل منهم ممن بلوت صفاء طويتهم ، وشهدت مودتهم لك ، ومظاهرتهم بالنصح والمحافظة على أمرك ، فاستخلصهم بما دخلت عليهم الحاجة واحتمل مؤونتهم • وأصلح حالها ، حتى لا يجدوا لخلتهم مناقرا^(٧) • وأفرد نفسك بالنظر في أمور الفقراء والمساكين ومن لا يقدر على رفع مظلمته اليك ، والمحتقر الذي لا علم له بالطلب حقه ، فسل عنه أحفى^(٨) مسألة وكل بأمثاله أهل الصلاح في رعيته ، ومر برفع حوائجهم وخلالهم^(٩) اليك لتتأمل فيما يصلح الله به أمرهم • وتعاهد ذوى البأساء ويتاماهم وأراملهم ، واجعل لهم أرزاقا من بيت المال اقتداء بأمر المؤمنين أعزه الله تعالى في العطف عليهم والصلة لهم ، ليصلح الله بذلك عيشتهم ، ويرزقك به بركة وزيادة ، وأجر للأضراء^(١٠) من بيت المال ، وقدم حملة القرآن منهم والحافظين لاكثره في الجراية على غيرهم • وانصب لمرضى المسلمين دورا تنأويهم وقوما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم ، واسعفهم بشهواتهم ما لم يؤد ذلك الى سرف في بيت المال •

وأعلم أن الناس اذا أعطوا حقوقهم وأفضل أمانيتهم لم يرضيهم ذل

(٧) مفخرا .

(٨) أشد .

(٩) حاجاتهم .

(١٠) المضررين .

ولم تطب أنفسهم ذون رفع حوائجهم الى ولأنتهم ، طمعا في نيل الزيادة وفضل الرفق بهم * وربما تبرم المتصفح لأمور الناس لكثرة ما يرد اليه ، ويشغل ذكره وفكره منها ما يناله به من مؤونه ومشقة * وليس من يرغب في العدل ويعرف محاسن أموره في العاجل وفضل ثواب الآجل كالذي يستقل ما يقربه من الله وتلمس به رحمته *

وأكثر الاذن للناس عليك وأرهم وجهك ، وسكن لهم حواسك ، واخفض لهم جناحك وأظهر لهم بشرك ، ولن لهم في المسألة والنطق ، واعطف عليهم بجودك وفضلك واذا اعطيت فاعط بسماحة وطيب نفس والتماس للصنيعة والاجر من غير تكدير ولا امتنان ، فان العطية على ذلك تجارة مربحة ان شاء الله تعالى *

واعتبر بما ترى أمور الدنيا ومن مضى من قبلك من أهل السلطان والرياسة في القرون الخالية والامم البائدة *

ثم اعتصم في أحوالك كلها بالله سبحانه وتعالى ، والوقوف عند محبته والعمل بشريعته وسنته ، وبإقامة دينه وكتابه ، واجتنب ما فارق ذلك وخالفه ودعا الى سخط الله عز وجل *

واعرف ما يجمع عمالك من الاموال ، وما ينفقون منها ، ولا تجمع حراما ، ولا تنفق اسرافا * وأكثر مجالسة العلماء ومشاورتهم ومخالطتهم ، وليكن هواك اتباع المسنن واقامتها ، وايتار مكارم الاخلاق ومعاليها * وليكن أكرم دخلائك وخاصتك عليك من اذا رأى عيبا لم تمنعه هيبتك من انهاء ذلك اليك في ستر واعلامك بما فيه من النقص ، فان أولئك أنصح أوليائك ومظاهريك *

وانظر عمالك الذين بخضرتك وكتابك فوقت لكل رجل منهم في كل يوم وقتا يدخل فيه بكتبه ومؤامراته وما عنده من حوائج عمال أمور الدولة ورعيته ، ثم فرغ لما يورد عليك من ذلك سمعك وبصرك وفهمك وعقلك ، وكرر النظر

ففيه والتدبير له فما كان موافقا للحق والحزم فأَمْضِه ، واستخر الله عز وجل فيه ، وما كان مخالفا لذلك فاصرفه الى المسألة عنه ، والتثبت منه •

ولا تمنن على رعيته ولا غيرهم بمعروف تؤاتيه اليهم ، ولا تقبل من أحد الا الوفاء والاستقامة والعون في أمور المسلمين ، ولا تنسعن المعروف الا على ذلك • وتفهم كتابي اليك وأمعن النظر فيه والعمل به ، واستعن بالله على جميع أمورك واستخره ، فان الله عز وجل مع الصالح وأهله • وليكن أعظم سيرتك وأفعل رغبتك ما كان لله عز وجل رضا ، ولدينه نظاما ، ولاهله عزا وتمكينا ، وللملة والذمة عدلا وصلاحا • وأنا أسأل الله عز وجل أن يحسن عونك وتوفيقك ورشدك وكلاءتك والسلام » ••

الفهرس

٣	مقدمة
٥	فصل تمهيدى - طبيعة الفكر الادارى
٨	المبحث الأول - نطاق الفكر الادارى
١٥	المبحث الثانى - دراسة الفكر الادارى
٢٢	الباب الأول - ظهور الفكر الادارى وتطوره
٢٥	الفصل الأول - ظهور الفكر الادارى القديم
٣٥	الفصل الثانى - مقدمات الفكر الادارى المعاصر
٣٦	المبحث الأول - يقظة الفكر الادارى
٤٦	المبحث الثانى - انطلاق الفكر الادارى
٦١	الفصل الثالث - اتجاهات الفكر الادارى المعاصر
٦٤	المبحث الأول - الفكر الادارى العلمى
٨٠	المبحث الثانى - الفكر الادارى الانسانى
٩٧	الباب الثانى - اصول الفكر الادارى الاسلامى
٩٩	تمهيد - ظهور الفكر الاسلامى
١٠٠	الفصل الأول - ذاتية الفكر الاسلامى
١٠٢	المبحث الأول - الاسلام ودعوة الفكر العلمى
١٠٨	المبحث الثانى - الاسلام دعوة للفكر السوى

١١٦	المبحث الثالث — الاسلام دعوة [لفكر الحى
١١٩	الفصل الثانى — مصادر الفكر الاسلامى
١٢٠	الفرع الأول — المصادر النصية
١٢٩	الفرع الثانى — المصادر الاجتهادية
١٣٥	الفصل الثالث — توجيهات الفكر الاسلامى
١٣٥	الفرع الأول — التنظيم الادارى
١٦٣	الفرع الثانى — ادارة الأفراد
١٨٩	الفصل الرابع — رواد الفكر الاسلامى
١٨٩	الفرع الأول — رواد الدراسات الادارية
١٩١	المبحث الأول — الماوردى والادارة الحكومية
٢٠٦	المبحث الثانى — القلقشندى والادارة المكتبية
٢١٦	المبحث الثالث — ابن تيمية والاصلاح الادارى
٢٢٥	الفرع الثانى — رواد المدارس الفكرية
٢٢٦	المبحث الأول — الغزالى والفكر السلوكى
٢٣٠	المبحث الثانى — الفارابى والفكر المثالى
٢٣٧	المبحث الثالث — ابن خلدون والفكر الاجتماعى
٢٤٣	ملحق — الوثائق الادارية الاسلامية
٢٤٥	الوثيقة الأولى
٢٥٨	الوثيقة الثانية
٢٦٩	الفهرس

رقم الايداع بدار الكتب القومية

١٩٩٠/٥٨٨٤

الترقيم الدولى

I.S.B.N. 977 - 10 - 0399 - 7

شركة دار الاشعاع للطباعة
١٤ شارع عبد الحميد — جنينة قاميش
السيدة زينب — القاهرة
ت : ٣٦٣٠٤٦٩

THE ISLAMIC MANAGEMENT THOUGHT

This new volume provides basis and Theories for understanding The development of Islamic management Thought.

FEATURES:

- explains The beginning and development of management Thought.
- Sources of Islamic Thought Such as The glorious Koran and Prophet Mohamed's directives related to management Thought .
- Presents The Islamic management Thinkers such as El-ghazali, El-Farabi etc.

ABOUT THE AUTHOR:

Dr. HAMDY AMIN ABD-EL HADI

- * Ph.D., CAIRO University
 - * General Secretary of The Central Agency for Organization and Administration .
 - * Professor at AL- AZHAR University
 - * Author of :
 - public administration in The ARAB Countries
 - public personnel administration
- and has Contributed many articles to professional magazines in The field .



DAR AL-FIKR AL-ARABY
P.O.B : 130 CAIRO
EGYPT